

think-tank du bien-être citoyen  
**LA FABRIQUE SPINOZA**

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



**2<sup>e</sup> édition, avril 2013**

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

- Baruch Spinoza

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PREAMBULE &amp; SYNTHÈSE</b>	<b>P.4</b>
Objet de la Fabrique Spinoza	P.4
Pourquoi une 2 <sup>e</sup> édition ?	P.4
Synthèse du rapport	P.5
<b>PARTIE 1.</b>	
<b>CONTEXTE ET GRANDES TENDANCES</b>	<b>P.10</b>
Tendance 1 – Le statu quo : une crise économique et financière bien installée	P.10
Tendance 2 – Une crise dégradant les conditions de travail	P.10
Tendance 3 – Une souffrance importante et croissante au travail	P.11
Tendance 4 – Des modes de fonctionnement anciens et inadaptés	P.12
Tendance 5 – Des avancées laborieuses en termes de RSE et de Dév. Durable	P.13
Tendance 6 – De nouvelles exigences des salariés	P.14
Tendance 7 – Une expansion de la recherche sur le bien-être	P.14
<b>PARTIE 2.</b>	
<b>REPONSES ACTUELLES À LA SOUS-PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE</b>	<b>P.15</b>
I/ L’Approche curative – « Le médecin »	P.15
II/ L’Approche prescriptive – “Le juge”	P.16
III/ L’Approche positive – “Le philosophe”	P.16
<b>PARTIE 3.</b>	
<b>QUE SAIT-ON DU LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE ?</b>	<b>P.17</b>
I/ Méthodologie scientifique de recherche	P.17
II/ Définitions du bien-être au travail	P.19
III/ Postulat sur le lien entre bien-être et performance	P.23
IV/ L’individu : que dit la science sur le lien entre bien-être et performance ?	P.23
- Santé	P.26
- Coopération / organisation	P.27
- Engagement / motivation	P.29
- Innovation	P.30
- Performance globale de l’individu	P.30
- Impact sur la performance globale de l’entreprise	P.32
V/ L’organisation : que dit la science du lien entre performance sociale et éco. ?	P.35
V/ Théories de l’homme explicatives sur le lien entre bien-être et performance	P.37
VI/ Les limites du paradigme du bien-être	P.40
<b>PARTIE 4.</b>	
<b>QUE SAIT-ON DU LIEN ENTRE STRESS ET PERFORMANCE ?</b>	<b>P.44</b>

## **PARTIE 5.**

### **LES OBSTACLES À LA MISE À PROFIT DU BIEN-ÊTRE COMME VECTEUR DE PERFORMANCE \_\_\_\_\_ P.48**

Un niveau de persuasion insuffisant des dirigeants _____	P.48
Le bien-être vu comme un levier inopérant ou incohérent en période de crise _____	P.50
Une recherche sur le bien-être encore jeune _____	P.50
Un biais culturel – le mal Byronien _____	P.50
Des managers formés à se focaliser sur les coûts et les économies _____	P.51
Un héritage fort de la révolution industrielle _____	P.51
Une connaissance limitée des outils de mesure et pratiques du bien-être au travail _____	P.52

## **PARTIE 6.**

### **QUELQUES PISTES DE (BONNES) PRATIQUES \_\_\_\_\_ P.54**

La culture de l' « empowerment » _____	P.55
Le conseil du bien-être au travail _____	P.56
La politique de bien-être au travail _____	P.57
Les activités sociales de l'employeur _____	P.58
Le « Flow » ou l'expérience optimale _____	P.58
L' « appreciative inquiry » ou la transformation positive _____	P.59
Le leadership positif _____	P.60
La formation à la résilience _____	P.61
L' « Happiness Advantage » et les exercices pratiques et positifs _____	P.61
Aider ses collaborateurs _____	P.62
Synthèse de ces initiatives : quelques premiers apprentissages _____	P.62

## **PARTIE 7.**

### **L'IMPORTANCE DE MESURER LE BIEN-ÊTRE DANS L'ORGANISATION \_\_\_\_\_ P.65**

## **PARTIE 8.**

### **COMMENT ALLER PLUS LOIN ? \_\_\_\_\_ P.66**

Concrètement ... _____	P.67
------------------------	------

### **ANNEXES \_\_\_\_\_ P.69**

Annexe 1 : <b>Master Class sur la Science du bien-être et ses applications aux organisations</b> _____	P.69
Annexe 2 : <b>Remerciements</b> _____	P.70
Annexe 3 : <b>Références</b> _____	P.71

## PRÉAMBULE ET SYNTHÈSE

### Objet de la Fabrique Spinoza

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

La Fabrique Spinoza est un *think-tank* politique et économique dont le but est d'organiser et de promouvoir une recherche et une réflexion démocratiques sur le bien être citoyen, puis de formuler des propositions politiques ou citoyennes le favorisant.

Inspirée par la Commission Stiglitz et par les travaux de l'OCDE sur le « *Better Life Index* », la Fabrique Spinoza affirme que le progrès sociétal peut être redéfini et mesuré afin de prendre en compte le bien-être citoyen. Nous croyons en effet que développement économique et bien-être citoyen sont intimement liés et participent d'un même cercle vertueux. En conséquence, la Fabrique Spinoza mène des travaux pour la constitution, le débat et la promotion d'indicateurs de développement économique et de performance sociétale.

Pour ses travaux, la Fabrique Spinoza s'appuie sur le monde académique et les experts de la société civile. En complément des champs classiques de savoir, elle s'inspire d'un corpus de connaissance en construction interdisciplinaire sur le bien-être : économie du bonheur, sciences politiques, sociologie comparative inter-pays, psychologie positive, neurobiologie comportementale. Le fruit de ces recherches interdisciplinaires sur le bien-être constitue des matériaux additionnels dont la Fabrique Spinoza s'inspire pour bâtir de l'innovation politique.

La Fabrique Spinoza est Correspondant en France du projet « *Wikiprogress* », émanant de l'OCDE, l'Union Européenne, l'ONU, la Banque Mondiale, et visant à promouvoir les travaux sur le progrès sociétal et de mesure du bien-être collectif. Son rôle est d'alimenter les réflexions sur la mesure du progrès sociétal et servir de plateforme française aux initiatives et travaux sur le sujet.

Elle est également membre de la commission de l'ONU de mise en œuvre de la résolution de l'Assemblée Générale du 19 juillet 2011, visant à faire du bien-être citoyen un objectif des politiques de développement.

Elle a également été nommée l'un des 12 principaux think-tanks français par Acteurs Publics. Elle tisse enfin des partenariats avec les Ecoles Centrale Paris et Sciences Po Paris, où des cours, des projets collectifs et associatifs y sont développés.

Les trois grands objectifs de la Fabrique Spinoza sont dans le champ politique, dans le champ académique et de la connaissance et enfin dans le domaine de l'action citoyenne.

***L'objectif principal de la Fabrique Spinoza est de transformer la vision politique et ses déclinaisons.***

1. Nous affirmons le bien-être citoyen comme principe d'action politique
2. Nous formulons des propositions de politiques publiques, visant le bien-être citoyen
3. Nous évaluons l'impact des politiques publiques existantes en termes de bien-être citoyen

***La Fabrique Spinoza vise également à encourager l'information, le débat et la recherche sur le bien-être citoyen.***

1. Nous informons et générons un débat citoyen sur le bien-être
2. Nous constituons une plate-forme de contenu et d'échange (citoyen et académique) sur le bien-être collectif

***Enfin, la Fabrique Spinoza vise à impacter directement ou faire agir en faveur du bien-être collectif.***

1. Nous impliquons les différents acteurs de la société dans la démarche de bien-être collectif : citoyens et pouvoirs publics mais aussi les corps intermédiaires, particulièrement les entreprises
2. Nous conduisons des recherches-actions au sujet du bien-être citoyen sur des territoires pilotes

La démarche de la Fabrique Spinoza est politiquement plurielle. La visée du bien-être citoyen permet d'alimenter les réflexions de l'ensemble des partis politiques.

### ***Pourquoi une 2<sup>e</sup> édition ?***

Seulement 6 mois après la sortie de notre 1<sup>er</sup> rapport en Octobre 2012, nous avons souhaité publier une 2<sup>e</sup> édition pour revoir notre message. En effet, nous avons réalisé que dans notre 1<sup>ère</sup> édition nous avons été trop loin dans une démonstration et présentation « utilitariste » du bien-être au travail. Dans un désir d'être entendus des dirigeants économiques, nous avons occulté un élément fondamental du **bien-être au travail : il s'agit d'un bien en soi, c'est à dire qu'il est d'abord souhaitable pour lui-même, par respect des collaborateurs, par dignité humaine, par humanisme tout simplement.** Une entreprise se doit de veiller au bien-être des collaborateurs. Ensuite, ou DE SURCROIT, comme nous le découvrirons dans ce rapport, le bien-être au travail est aussi un formidable outil de performance économique, lui permettant notamment de rester compétitive dans des conjonctures économiques difficiles. Présenté autrement, si le bien-être des collaborateurs est bien vertueux économiquement pour l'organisation, cela ne peut être la seule motivation de l'organisation pour s'en préoccuper. Dans ce cas là, de nouvelles recherches révélant un moindre avantage économique à cultiver le bien-être des collaborateurs (ce qui semble improbable et contraire aux travaux les plus récents) remettraient en cause la poursuite de celui-ci par l'organisation, ce qui n'est pas acceptable. Il existe donc bien un alignement des intérêts économiques, sociaux et humains,

mais la préoccupation du bien-être des collaborateurs ne peut reposer que sur ce cercle vertueux. Celui-ci doit être un objectif, un bien en soi pour l'organisation.

Pour cette raison, nous avons changé le titre de notre rapport entre la 1<sup>ère</sup> édition « Le bien-être au travail, vecteur de performance socio-économique » et cette 2<sup>e</sup> édition « **Le bien-être au travail, objectif en soi, et vecteur de performance économique** ».

Parmi les personnes nous ayant permis de mûrir nos travaux et publier cette 2<sup>e</sup> édition, nous souhaitons sincèrement remercier Jacques Lecomte, Rebecca Shankland, Jean-Christophe Barralis pour leurs mises en garde et apports de réflexion.

### ***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 Shahaar (« *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 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 ?

1

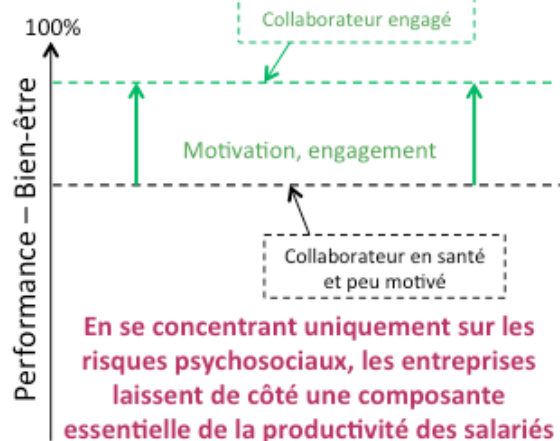
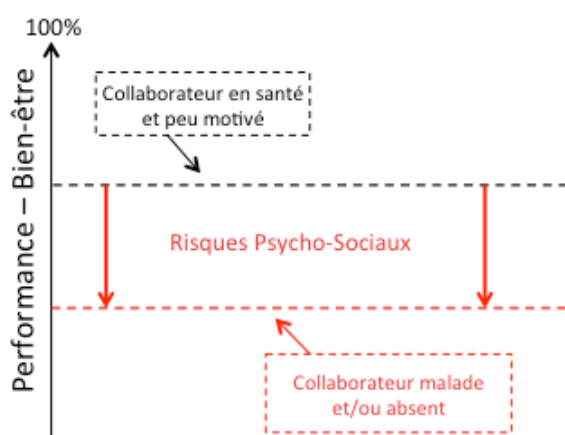
PARCE QUE C'EST UN BIEN EN SOI



2

Parce qu'ils sont moins souvent absents

Parce qu'ils sont plus motivés au travail



## PARTIE 1 : CONTEXTE ET GRANDES TENDANCES

Il apparaît important de noter quelques grandes tendances susceptibles d'expliquer les relations qu'entretiennent les organisations avec le concept de bien-être au travail des salariés.

### ***Tendance 1 – Le statu quo : une crise économique et financière bien installée***

La crise économique et financière mondiale est la plus importante des six dernières décennies. Née dans le secteur du marché hypothécaire des Etats-Unis (les subprimes), la crise devient financière après le krach de l'automne 2008. Malgré les interventions publiques, la plupart des pays industrialisés entrent alors en récession. A ce jour, **les effets de la crise perdurent**. Le 22 Mars 2012, l'INSEE, dans sa note de conjoncture intitulée « La fièvre tombe, le rétablissement sera lent »<sup>1</sup> prévoyait 0% de croissance au premier trimestre 2012 et estimait que les moteurs internes de l'activité - l'emploi, la consommation et l'investissement - tournaient au ralenti à l'horizon de la prévision.

### ***Tendance 2 - Un marché du travail dégradé : une crise dégradant les conditions de travail***

Les effets de la crise sont persistants, et multiples. Ainsi, les récessions passées ont pu mettre en lumière **l'impact négatif d'une performance économique médiocre sur les conditions de travail** en général et sur la sécurité et la santé au travail<sup>2</sup>. Une récente étude de *l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail* vient accrédi-ter cette thèse en constatant les effets directs et indirects de la crise financière et économique. Il y est par ailleurs révélé que la majorité des citoyens européens interrogés sur l'impact de la crise se sont déclarés convaincus que la crise entraînerait une dégradation de leurs conditions de travail. En la matière, l'étude *"What's working"*<sup>3</sup> révèle que, en septembre 2011, 30% des salariés français songent sérieusement à quitter leur emploi, soit 57% de plus qu'en 2007, avant la crise. Par ailleurs, 50% des salariés français seulement, soit 11% de moins qu'en 2007, "ressentent encore un fort attachement à leur entreprise". Outre la crise économique, la chute de la satisfaction au travail explique aussi en partie ce phénomène, selon l'enquête, le taux de salariés se déclarant "satisfaits" passant de 72 à 57% entre 2007 et 2011. L'impact de la crise sur le monde de l'entreprise est considérable et invite à une réflexion approfondie sur le lien entre bien-être au travail et performance économique.

---

<sup>1</sup> INSEE, note de conjoncture, Mars 2012.

[http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous\\_theme=3&page=note.htm](http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=note.htm)

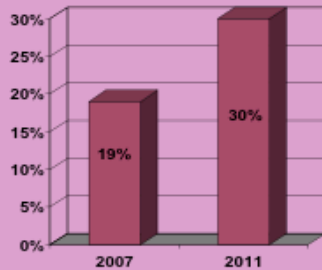
<sup>2</sup>ISSA, Association internationale de la sécurité sociale : <http://www.issa.int/fre/News-Events/News2/The-impact-of-the-financial-crisis-on-safety-and-health-at-work>.

Illustration : augmentation de l'intensité du travail et de la pression subie par les travailleurs, qui peut entraîner une fréquence accrue des accidents; insécurité croissante concernant les perspectives d'emploi, qui a un impact direct sur les conditions psychosociales et le bien-être des travailleurs et génère souvent des effets néfastes sur leur santé; conditions de marché difficiles pouvant entraîner une réduction de l'investissement des employeurs dans les mesures de prévention, tandis que les travailleurs hésiteront davantage à exprimer leurs demandes en matière de sécurité et de santé au travail

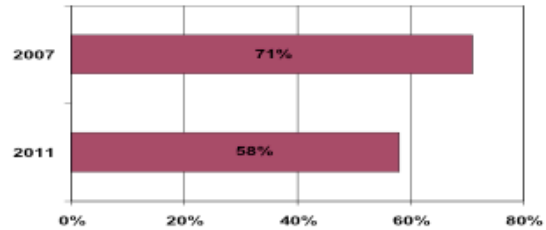
<sup>3</sup> Enquête menée par Mercer et réalisée pendant les six derniers mois auprès de 30.000 salariés d'entreprises dans seize pays, dont 2.000 en France, publiée en Septembre 2011.

## La satisfaction des Français au travail se détériore

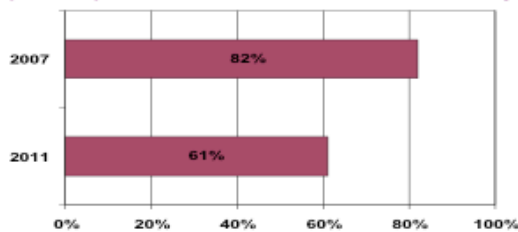
Proportion des travailleurs français qui songent sérieusement à quitter leur emploi



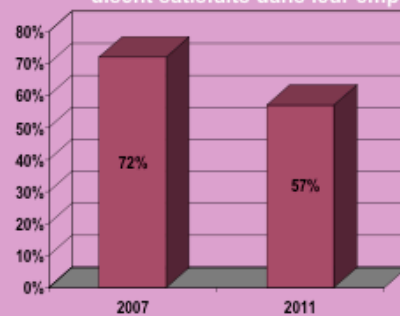
Proportion des travailleurs français qui ont un sentiment d'accomplissement au travail



Proportion des travailleurs français qui jugent avoir la capacité à prendre les décisions nécessaires à leur job



Proportion des travailleurs français qui se disent satisfaits dans leur emploi



### Tendance 3 – Des collaborateurs en détresse : une souffrance importante et croissante au travail

Le travail – notion plurielle et ambivalente – a longtemps été considéré comme « l'essence » de notre humanité ; ce par quoi l'esclave pouvait s'affranchir du maître et l'homme donner au réel la forme de sa pensée. Cette idée est encore actuelle : un individu qui perd son emploi est souvent confronté à une grande détresse.

Pourtant, selon le rapport *Investir dans le bien-être au travail: Aborder les risques psychosociaux en période de changement* de la direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission Européenne, les individus qui échappent au licenciement massif d'une entreprise en restructuration sont sujets à de nouveaux maux symptomatiques des « maladies des rescapés du licenciement » (Noer, 1997). Ainsi, « les sentiments de culpabilité et l'incertitude incessante ont des conséquences sur leur santé, en augmentant le stress et la fatigue, ce qui accroît les absences pour maladie de longue durée (2,3 fois plus élevées dans l'étude de 10 villes finlandaises), la consommation de psychotropes (somnifères et tranquillisants), la consommation d'alcool et de nicotine, les plaintes pour atteinte à la santé et l'épuisement affectif<sup>4</sup>». Nous pourrions également citer la

<sup>4</sup> Commission européenne, *Investir dans le bien-être au travail – Aborder les risques psychosociaux en période de changement*, Luxembourg : Office des publications de l'Union Européenne, 2010, 24 p. p. 4.

vague de suicides dans les grandes entreprises françaises : une cinquantaine de suicides d'employés et de cadres entre 2008 et 2011 dans l'une d'entre elles. Enfin, le livre de Christian Baudelot et Michel Gollac *Travailler pour être heureux, le bonheur et le travail en France*<sup>5</sup> montre, à travers une étude réalisée sur 6000 personnes entre 1996 et 1999, que la pression au travail grappille sur ce qui a été gagné en autonomie. La peur de perdre son emploi et l'angoisse de ne pas être à la hauteur, additionnées à la précarisation des contrats de travail et à l'omniprésence du stress (augmentation des normes de productions, élimination des temps morts, contraintes du marché et contrôle de l'activité journalière), concourent à l'isolement de l'individu au sein même de son environnement professionnel.

Par ailleurs, selon l'étude PSYA - Malakoff Mederic - IFOP de 2008 sur les baromètres du travail, 72% des salariés des petites entreprises ( 50 à 249 salariés ) et 84% des salariés de grandes entreprises ( plus de 250 salariés) répondent positivement à la question : "Dans votre entreprise, avez-vous observé au cours de ces dernières années une augmentation des problèmes liés aux troubles psychologiques au travail ( stress, épuisement... ) ?"<sup>6</sup> Ainsi, la perception de l'augmentation des troubles psychologiques au travail est notable.

#### **Tendance 4 – Des modes de fonctionnement (organisation du travail et des hommes, droit, management) anciens et inadaptés**

On observe une remise en cause réelle des méthodes de gouvernance économique actuelles, héritées pour la plupart des révolutions industrielles. La segmentation des départements d'une entreprise d'Alfred Sloan, le travail à la chaîne de Ford, la capitalisation boursière de Ricardo: ce triptyque encore d'actualité aujourd'hui pour une entreprise qui cherche à maximiser les profits et minimiser les coûts, a été conçu à l'avènement du capitalisme industriel. Pourtant, la remise en question, par exemple, du PIB – indicateur unique mesurant la richesse d'un pays à travers les facteurs de production – est à ce titre symbolique. Par ailleurs, le droit social est fondé sur la base du modèle de l'entreprise hérité de la révolution industrielle. Or, les configurations et les rapports de force ont changé ; la mondialisation et la tertiarisation ont imposé d'autres formes de gestion qui ne correspondent pas au modèle d'antan. Ainsi, beaucoup d'entreprises préfèrent embaucher des intérimaires - puisqu'elles sont soumises à la flexibilité du marché - plutôt que d'embaucher en CDI. Il y a donc d'un côté la réalité du marché et de l'autre le droit social français qui s'inscrit dans le paradigme d'un modèle industriel éculé. Aussi, l'esprit de subordination qui fonde ce droit, ne permet aujourd'hui aucun ajustement pouvant aller dans le sens d'une amélioration des conditions de travail.

#### ***Analyse de Umair Haque, dans *Betterness Economics****

Alors qu'une entreprise est avant tout jugée par sa capacité à produire et à faire des profits, il semble que ces seuls indicateurs ne suffisent plus à refléter sa valeur réelle. Les crises des *subprimes* et de la dette européenne sont révélatrices de la nécessité de créer de nouveaux

---

<sup>5</sup> Fayard, 2003

<sup>6</sup> Baromètres au travail, PSYA - Malakoff Médéric, IFOP, 2007. Etude réalisée sur 302 DRH et 514 salariés d'entreprises de plus de 250 salariés et sur 302 DRH et 487 salariés d'entreprises comprenant 50 à 249 salariés.

modèles de management qui prennent en compte d'autres facteurs que celui du rendement. Il ne s'agit plus désormais de fonctionner sur le seul mode de produire de la richesse matérielle, de considérer l'individu comme un simple consommateur potentiel mais bien de redonner du sens au travail, à la production.

La place accordée actuellement à l'humain dans le fonctionnement de l'entreprise n'apparaît plus suffisant. Un nombre croissant d'entreprises esquisse un mode de management plus centré sur l'homme.

### *Tendance 5 – Des avancées laborieuses en termes de RSE et de Développement Durable*

Dans un contexte de crise économique, la maximisation du profit de l'actionnaire est remise en cause et les organisations doivent trouver un équilibre entre rentabilité et éthique. C'est ainsi que naît le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui encourage ces dernières à intégrer des considérations de responsabilités sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Si le Conseil européen de Lisbonne en Mars 2000 promeut la RSE au premier rang des priorités politiques, sur le plan national, c'est en 2008 que le comité opérationnel du Grenelle de l'environnement en étudie les différents pans. La RSE est entrée dans les préoccupations du débat national<sup>7</sup> et est désormais consacrée obligation légale<sup>8</sup>.

Sa prise en considération semble même croissante. Ainsi le Baromètre RSE 2011<sup>9</sup> révèle une intégration croissante des enjeux sociaux environnementaux au sein des entreprises du CAC 40 avec notamment la présentation d'indicateurs de développement durable au même niveau que les résultats financiers chez 9 groupes, ainsi que l'arrivée des offres socialement responsables sur le marché.

Pourtant, certaines ONG dénoncent des comportements paradoxaux des entreprises affichant d'un côté des préoccupations environnementales et faisant preuve de comportements non vertueux dans d'autres secteurs.

Par ailleurs, le décret d'application RSE accompagnant la loi dite Grenelle 2 du 12 Juillet 2010 n'est toujours pas paru. Soumis à consultation publique en Mars 2011 le projet de décret fait état d'une obligation de *reporting* pour les entreprises d'une certaine taille uniquement. En effet, alors que la loi NRE (Loi Nouvelles Régulations Economiques du 15 Mai 2001 réservait l'obligation de produire un rapport social et environnemental annuel aux entreprises cotées en bourse (environ 700 entreprises), le Grenelle prévoyait d'y soumettre d'autres entreprises selon leur chiffre d'affaire et leur effectif. Le seuil initialement prévu à 250 salariés a été relevé à 500 salariés au fil de l'examen. Suite aux pressions exercées par les lobbies et à la demande du MEDEF et de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) ce seuil a été élevé à 5000 salariés, soit 270 sociétés environ. Dans le même temps,

---

7 Adoption le 27 juillet 2010 de la nouvelle Stratégie Nationale de Développement Durable pour la période 2010-2013 par le Comité Interministériel pour le Développement Durable..

8 Article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement.

9 Baromètre RSE 2011 du groupe CAC40 publié par Capitalcom ; lien: <http://www.capitalcom.fr/Documents/Barom%C3%A8tre%20RSE%20Capitalcom%202011.pdf>

une proposition de loi<sup>10</sup> propose de supprimer l'obligation de *reporting* pour les filiales. Enfin, l'obligation de publication de données environnementales et sociales ne précise pas les sujets abordés par ces publications, et ne fixe aucun objectif ou niveau à atteindre. Aussi, nombreux<sup>11</sup> sont ceux qui dénoncent les atteintes portées à l'esprit du Grenelle de l'environnement. ***Ces faits illustrent la réticence des entreprises à se conformer aux obligations légales.*** En allant plus loin, certains regrettent que les entreprises n'aient pas saisi l'occasion de faire de leur rapport Développement Durable une stratégie de différenciation ou une démarche de communication interne.<sup>12</sup>

### **Tendance 6 – De nouvelles exigences des salariés : une montée en puissance de la génération Y**

La génération Y, communément définie comme la génération qui a grandi avec Internet, semble poser des défis aux méthodes managériales d'aujourd'hui. Ce qui les définit ? Vouloir tout, tout de suite. Leurs attentes ? « Santé, plaisir, écologie, famille, quête de sens, iPhone, réseaux sociaux<sup>13</sup> ». Quels adjectifs les caractérisent ? « Individualistes, interconnectés, innovants, impatientes ». Aussi, « le bien-être est un état d'harmonie physique, mentale et sociale que le salarié « Y » exige comme un élément essentiel de son contrat de travail<sup>14</sup> ». François de Wazière, directeur international du recrutement chez l'Oréal, explique ainsi à l'Express que cette génération change peu à peu les stratégies managériales et révolutionne la relation de supérieur à subordonné. « La pression du management n'est pas suffisante », explique-t-il. Et d'ajouter « Nous avons dû inclure dans nos formations managériales des modules qui expliquent ces différences intergénérationnelles »<sup>15</sup>.

### **Tendance 7 – une expansion de la recherche sur le bien-être**

Malgré la difficulté à s'accorder sur sa définition, une science du bien-être est en train d'émerger, à laquelle contribuent des disciplines fort variées : l'économie du bien-être (Easterlin, Layard, Clark, Frey), les sciences politiques (Inglehart, Welzel), la sociologie comparative inter-pays (Veenhoven, Diener) ou encore la neurobiologie comportementale (Davidson, Singer). On observe une véritable convergence de disciplines qui s'y penchent, au point que l'on parle d'émergence d'une « science du bien-être ». Ruut Veenhoven, sociologue hollandais du bonheur, crée ainsi le Journal of Happiness Studies en 1996 et la World Database of Happiness en 2005, qui ont pour ambition de publier et classifier l'ensemble des travaux menés sur le bonheur. Les avancées de ces différentes disciplines témoignent ainsi d'un regain d'intérêt pour le sujet du bonheur.

<sup>10</sup> Proposition de loi déposée le 28 Juillet 2011 par le député UMP des Ardennes JL Warsmann, vise la simplification du droit et l'allégement des démarches administratives.

<sup>11</sup> Au sein de l'exécutif, des parlementaires, de la société civiles, forum citoyen et ONG.

<sup>12</sup> F. Bianco, resp. pôle conseil corporate cabinet RSM DBA et JM Berjaud, fondateur Alteractive, vers de nouvelles obligations en matière de RSE, Les Echos, 10/01/2012.

<sup>13</sup> André Decoutere et Muriel Karpeles-Berruyer, "Attente de la génération Y" in Mieux vivre & performance. Stratégie du mieux vivre en entreprise, un enjeu du XXIe siècle, sous la direction de Edgard ADDED, p. 54.

<sup>14</sup> André Decoutere et Muriel Karpeles-Berruyer. Mieux vivre & performance. Stratégie du mieux vivre en entreprise, un enjeu du XXIe siècle. Sous la dir. de E. ADDED

<sup>15</sup> [http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/les-jeunes-de-la-generation-y-un-defi-pour-les-entreprises\\_1055647.html](http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/les-jeunes-de-la-generation-y-un-defi-pour-les-entreprises_1055647.html)

## **PARTIE 2 : REPNSES ACTUELLES À LA SOUS-PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE – le médecin, le juge et le philosophe**

Devant une performance parfois décevante socialement et économiquement, les décideurs adoptent l'une des trois approches suivantes.

### **I/ L'APPROCHE CURATIVE – « Le médecin »**

L'approche curative appliquée au monde du travail entend minimiser les risques psychosociologiques dus à un environnement *de facto* anxiogène. On considère ainsi que les conditions de travail (pression hiérarchique, échéances, critères de productivité, compétition au sein de l'entreprise) provoquent diverses pathologies telles que le stress, la dépression.

Celles-ci peuvent s'incarner ensuite par un fort taux d'absentéisme et même parfois par un passage à l'acte<sup>16</sup>. L'entreprise en pâtit nécessairement en termes d'image et de productivité (l'industrie aux Etats-Unis perdrait 200 millions de journées de travail par an à cause *du burn-out* et de l'absentéisme selon le BIT).

Cela peut même avoir des répercussions sur l'Etat tout entier : encore selon le BIT (Bureau International du Travail), le stress au travail ferait perdre à un Etat 3% de son PIB. Par ailleurs, Xavier Bertrand précédent ministre du travail, reconnaît, dans *Les Echos* du 13 mars 2008, que les jours payés non travaillés représentent un coût faramineux de 60 Milliards d'euros par an, soit 3 à 4% du PIB, plus que le montant du déficit budgétaire de la France pour 2008, estimé à 47 milliards.

Une part importante de l'énergie des pouvoirs publics et des entreprises en termes de ressources humaines est ainsi engagée dans cette approche curative, qui tel un médecin, examine une pathologie, et tente de la guérir pour éviter la mort du patient. Les études alors conduites sont centrées sur le stress, les maladies et les risques psychosociaux au sens large. A titre d'illustration, le BIT a publié différentes études sur les maladies liées au stress dans le monde du travail (rapport du BIT sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni<sup>17</sup>). Plus frappant encore, est le sondage PSYA - Médéric (voir plus loin dans le rapport) qui témoigne du recours systématique des ressources humaines à la médecine du travail. Ainsi, à la question "si vous deviez mettre en place des actions de prévention dans le domaine des troubles psychosociaux, quels seraient les acteurs à qui vous auriez recours ?", 72% des DRH des entreprises comprenant 50 à 249 salariés et 78% des DRH des entreprises de plus de 250 salariés estiment que les médecins du travail sont les premiers acteurs à solliciter en cas de troubles.

---

<sup>16</sup> « Les pathologies liées au travail constituent l'évidence même. Je pense que vous voulez dire « nouvelles pathologies liées au travail ». De nos jours quelle que soit la nature du travail il peut y avoir une pathologie sous jacente. L'important est d'assurer la protection requise pour éviter toute dégradation physique et/ou mentale du travailleur. Cela va donc pour les pathologies modernes liées au travail, des désordres musculo squelettiques au burn out ou encore au suicide » Dr Ahmed Khaled, communiqué de Presse, 28 avril 2011 in [http://www.ilo.org/actrav/info/pr/WCMS\\_154830/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/actrav/info/pr/WCMS_154830/lang--fr/index.htm)

<sup>17</sup> [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS\\_008282/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_008282/lang--fr/index.htm)



## II/ L'APPROCHE PRESCRIPTIVE – « le juge »

Face à la sous-performance sociale et économique, le législateur est intervenu en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), renforçant le régime institué par la loi NRE fondé sur le volontariat. Désormais, la RSE et le DD font l'objet d'obligations légales précises et contraignantes. Quelques législations illustrent les obligations des entreprises.

Ainsi donc, l'article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement prévoit notamment d'améliorer la communication avec les parties prenantes, d'impliquer les Institutions Représentatives du Personnel, de développer les référentiels, normes et autres labels, et de promouvoir l'investissement socialement responsable.

A titre de deuxième exemple, l'article 83 de la loi Grenelle II du 29 juin 2010 prévoit quant à elle de nouvelles dispositions concernant la manière dont les entreprises devront rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités (*reporting* RSE).

Ainsi, nombreuses sont les normes, nationales et internationales (*soft law*), destinées à accroître l'engagement des entreprises en matière de RSE. La multiplication des textes et des outils à dispositions pour fixer des normes RSE, souligne le souhait du législateur de rendre les entreprises vertueuses, si besoin, par obligations.

Cette approche constitue un progrès. Elle présente néanmoins l'inconvénient d'être une norme extérieure à l'entreprise qui lui est imposée, et qu'à ce titre, elle peut ne pas y adhérer de manière volontaire. Elle illustre le manque de conviction des entreprises de l'alignement possible entre vertu et performance économique. Soulignons que l'approche RSE présente l'avantage fondamental d'imposer une relative prise en compte des enjeux humains (mais aussi environnementaux, etc.) aux organisations les plus réfractaires à ceux-ci. Toutefois, on pourra remettre en cause l'efficacité de cette approche dans un contexte de globalisation et d'affaiblissement des états-nations, donc des législateurs. **Il est donc intéressant de s'interroger comment la vertu des organisations peut être encouragée, plutôt que ou en plus d'être réglementée.**

## III/ L'APPROCHE POSITIVE – « le philosophe »

Une approche non plus prescriptive mais positive est également envisageable - et profitable - en matière de RSE. Une telle démarche se fonde sur la distinction entre morale et éthique. Dans *Soi même comme un autre*, avant de proposer sa sagesse pratique, Ricœur distingue les concepts de morale et d'éthique. Constatant l'étymologie commune des deux termes renvoyant à l'idée de mœurs, il apporte des nuances entre ce qui est estimé bon et ce qui s'impose comme obligatoire. Ainsi donc, la morale est constituée de normes impératives, universelles et contraignantes alors que l'éthique est constituée d'une conviction (de la vie bonne), de sollicitude (vivre avec et pour les autres) et d'institutions justes. Appliquée à la RSE une approche éthique ou positive permet aux entreprises de s'auto-persuader de l'intérêt

de s'engager en matière de RSE. En ce sens, la norme ISO 26000<sup>18</sup> propose un guide des grandes lignes directrices pour la responsabilité sociétales. Norme internationale non certifiée, celle-ci permet aux entreprises de passer des bonnes intentions aux actions efficaces<sup>19</sup>.

Certains y voient d'une part le refus d'une approche morale ou d'exclusion en faveur d'une approche de performance et de progrès, et d'autre part, une démarche volontaire, expression d'une volonté d'assumer des responsabilités dépassant les obligations légales<sup>20</sup>.

En résumé, de même que le philosophe (notamment Spinoza) choisit la vie bonne et fait preuve de générosité, de solidarité parce qu'il en retire de la joie, l'entreprise éthique (et non pas morale) vise le bien-être de ses collaborateurs, pour leur bien d'abord mais aussi pour son propre bien, c'est-à-dire, entre autres, sa performance sociale et économique. Il est ici délicat de parler du bien pour l'entreprise. Cela dépend de la vision que l'on développe de celle-ci et des organisations au sens plus large. Devant la complexité du sujet, on pourra assimiler le bien de l'entreprise à son bon fonctionnement en termes économiques, humains, sociaux, financiers, environnementaux, etc. La pondération des différentes facettes de son bon fonctionnement est un débat qui dépasse la portée du présent rapport.

---

18 Norme de l'Organisation Nationale de Normalisation, publiée le 21 Novembre 2010 cette norme apporte une vision éthique autour de plusieurs axes: gouvernance, droit de l'homme, relation et condition de travail, environnement, loyauté des pratiques, question relatives aux consommateurs et contribution au développement local.

19 Le Secrétaire Général de l'ISO, Rob Steele a commenté: "ISO 26000 aidera les organisations, qui fonctionnent d'une manière socialement responsable, et pour qui ce n'est plus seulement une belle idée, la RSE est une manière pragmatique pour atteindre des objectifs de performance. La RS est un outil puissant pour aider les organisations à passer des bonnes intentions au sujet de RS, aux bonnes pratiques. "

20 Didier Gauthier, président de la commission AFNOR DRS

## **PARTIE 3 : QUE SAIT-ON DU LIEN ENTRE BIEN ETRE ET PERFORMANCE**

### **I/ METHODOLOGIE SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE**

La science s'est penchée sur la nature du lien entre bien-être et performance. Nous examinons ici les méthodes utilisées par les chercheurs pour examiner ce lien.

Les méthodes utilisées par les deux chercheuses S. Lyubomirsky et L. King dans leur étude sur le sujet est une bonne illustration : elles sont parties du principe que le bonheur et les affects positifs étaient la cause du succès dans la vie d'un individu<sup>21</sup>. Ce postulat établi, elles ont croisé quatre sortes d'étude :

#### **a) La preuve transversale (cross-sectional evidence)**

La preuve transversale consiste à comparer les gens heureux avec les autres ; ou bien les gens ayant du succès avec les autres. C'est à ce titre que l'approche est transversale.

Elle consiste alors à poser deux questions face à des individus que l'on observe dans leur environnement familial à un moment donné. Dans ce cas précis les questions sont les suivantes :

- Est-ce que les gens heureux sont des gens qui ont du succès ?
- Est-ce que le bonheur à long terme et les affects positifs à court terme sont associés avec des comportements engendrant le bonheur, c'est-à-dire avec des compétences et des caractéristiques adaptatives ?

#### **b) La recherche longitudinale (longitudinal research)**

Il s'agit ici d'observer les individus sur une période plus longue et d'examiner leur évolution, et éventuellement d'en déterminer les causalités.

Les questions sont les suivantes:

- Est-ce que le bonheur précède le succès ?
- Est-ce que le bonheur et les affects positifs précèdent les comportements engendrant le succès ?

#### **c) La preuve expérimentale (experimental evidence)**

Elle est une expérience en laboratoire. La question est la suivante :

- Est-ce que le bonheur et les affects positifs précèdent les comportements engendrant le succès ?

#### **d) La méta-recherche**

Elle consiste à croiser différentes études déjà réalisées en s'appuyant sur des mots-clés signifiants (émotions, bonheur, etc.) et réalise une synthèse de la recherche existante sur le sujet. Cette méthode a l'avantage de réduire les biais idéologiques ou protocolaires liés à une recherche en particulier en agrégeant toutes les études sur un thème donné.

---

21 Sonja Lyubomirsky & Laura King (2005), Psychological Bulletin 2005, Vol. 131, No. 6,803-855, The Benefits of Frequent Positive Affect: does happiness Lead to Success ?, pp. 816-820, p. 803

## II/ DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Nous présentons ici quelques visions, ou expressions du bien-être au travail. Le but de cette section est triple :

- Montrer qu'il existe de multiples acceptions du bien-être au travail
- Illustrer que néanmoins elles partagent une vision humaniste du travail
- Enfin, apprendre de la nature du bien-être au travail en examinant, via les définitions, ses différentes facettes.

### *Le bien-être subjectif, au travail - Sociologie du bonheur (notamment Diener)*

#### *Hédonisme et eudémonisme.*

Un individu expérimente un bon niveau de bien-être subjectif, au travail notamment, lorsqu'à la fois ses niveaux de satisfaction (aspect eudémonique) et d'affects (aspect hédonique) dans sa vie - professionnelle notamment - sont élevés.

L'approche hédonique du bonheur et de la bonne vie définit la vie en termes de recherche de plaisirs et d'évitement de la souffrance. La présence d'affects positifs chez un individu y est ainsi majoritaire et influe sur sa capacité à s'adapter et à se sentir bien.

La tradition eudémonique, *a contrario*, voit en le bonheur et la bonne vie, l'accomplissement de tout son potentiel. Il ne s'agit pas ici de satisfaire son appétit sensible mais de faire ce qui permet de trouver une satisfaction dans son existence (professionnelle par exemple).

S'intéressant à ces notions philosophiques, le sociologue Diener a conçu le terme bien-être subjectif (BES)<sup>22</sup> qui fait donc référence à l'**évaluation** que font les individus de leur vie et comprend à la fois un jugement cognitif de la satisfaction et une appréciation affective des humeurs et des émotions. Impuissants à définir une notion de bonheur qui soit satisfaisante pour tout le monde, les psychologues modernes en ont défini les éléments distincts: satisfaction de vie (évaluation globale de sa propre vie), satisfaction à l'égard des domaines importants de la vie (satisfaction à l'égard de son travail, sa santé, son mariage...), affect positif (prévalence des émotions et humeurs positives) et un faible niveau d'affect négatif (prévalence des émotions et humeurs négatives).

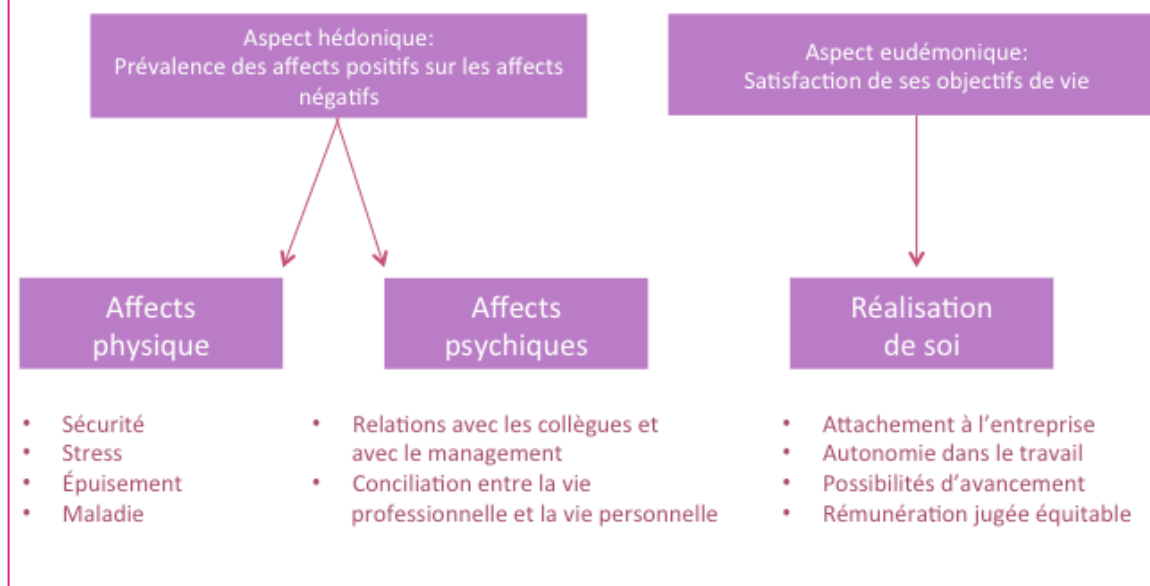
Cette notion peut être utilisée pour évaluer le bien-être au travail, comme illustrée dans le schéma ci-dessous.

---

<sup>22</sup> BES; Diener, 1984

# Qu'entend-on par bien-être?

## Une vision globale de l'individu



### *Le “mieux-vivre” en Entreprise - les praticiens du monde de l'entreprise*

*Meilleur état (santé, affects), situation plus avantageuse, performance augmentée.*

Suite à des interviews de praticiens<sup>23</sup>, certaines composantes du mieux vivre au travail – tout du moins une certaine vision de celles-ci – ont pu être mises au jour. Delphine Lancel, directrice associée du Groupe RH&M définit le mieux-vivre par un processus perpétuel orienté par la trinité suivante: anticiper, former, communiquer. Constatant la polysémie du mot “mieux”, elle présente trois axes du mieux vivre: une vision réparatrice (mieux comme meilleur état), une vision réductrice (mieux comme situation plus avantageuse) et une vision progressiste (mieux comme progression qui pousse à l'amélioration et à la performance). Cette notion de processus perpétuel est d'autant plus intéressante qu'elle influe tant sur le progrès des hommes, que l'efficacité de l'organisation ou de la performance économique.

### *Expérience optimale - M. Csikszentmihalyi*

*Etat psychique positif d'immersion complète dans une tâche*

La notion de « flow » ou expérience optimale est un concept mis au jour par Csikszentmihalyi. Il s'agit de l'état mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement immergée dans ce qu'elle fait, dans un état maximal de concentration procurant joie et accomplissement. Cette personne éprouve alors un sentiment d'engagement total et de réussite, libérée des contraintes du quotidien. Forte concentration, engagement, gratification et état affectif positif sont les principales caractéristiques de cet état définissant le bonheur par l'**expérience**.

<sup>23</sup> Mieux vivre et performance, stratégie du mieux vivre en entreprise, un enjeu du XXIème, sous la direction de Edgard Added, président du groupe RH&M

### ***Le travailleur heureux - Oishi, Diener, Scollon, Lucas, 2003***

#### *Jugement global relatif à une expérience de longue durée*

Le bonheur comme organisation **hiérarchique** : au sommet le bonheur comme jugement de toute une vie et non seulement un état momentané de bonheur. À l'étage inférieur, quatre composantes du bonheur: les émotions plaisantes, les émotions déplaisantes, la satisfaction de vie et le domaine de satisfaction. Chacune d'entre elles peut être divisée en fonction d'un aspect de l'expérience de vie (amour, anxiété, santé, le sens).

### ***Le bonheur par des conditions de vie spécifiques - Ryan et Deci, 2001***

#### *Acceptation de soi, santé personnelle et lien social (relatedness)*

Pour Ryan, ces trois conditions de vie épanouissantes sont la clé du bonheur. S'il esquisse ces critères de manière globale, cette vision est parfaitement transposable au monde de l'entreprise.

### ***Le bonheur comme processus de construction - Traité de psychologie positive (Martin-Krumm, Tarquinio – 2011)***

#### *Vision, valeurs, sens, attentes, objectifs, autorégulation*

La notion de bonheur **construction** présente le bonheur comme un processus construit à travers le temps, qui se modifie au cours de la vie en fonction des événements et des expériences, et participe à des aspects plus structurels de l'identité personnelle. Dans cette perspective, le bonheur est le résultat de la vision et de la représentation de la réalité, de la hiérarchie des valeurs, du sens attribué aux événements et à l'existence, des attentes et des objectifs qui caractérisent chaque individu. Parmi ces composantes : l'autorégulation et la perception de possibilité, valeurs, vertus et forces, et la construction du sens, on voit la possible application au monde du travail.

### ***L'absence de stress au travail - Agence Européenne de sécurité et de santé au travail***

#### *Adéquation contraintes-ressources*

Le bien-être au travail passe aussi par l'absence du stress. Selon l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail, le stress serait le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, les personnes souffrant de stress au travail augmentant chaque année. Selon elle, "un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face."

### ***La Santé au travail - Organisation Mondiale de la Santé***

#### *Etat complet de bien-être physique, psychique, social*

Le sentiment de bien-être au travail est profondément corrélé à la santé, notamment lorsque celle-ci est définie par l'OMS dans son préambule en 1946: « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

A titre d'illustration de l'imbrication entre santé et bien-être au travail, le rapport Lachmann de 2010 (commandité par le Premier Ministre) intitulé « Bien-être et Efficacité au travail » a

été pensé en lien étroit avec la santé, condition *sine qua non* de la possibilité pour l'employé d'être efficace et productif.

### ***Le Retour sur Investissement de son travail – Souza-Poza & Souza-Poza***

#### ***La prise en compte des apports dans la satisfaction au travail***

On peut aussi percevoir le bien-être au travail comme étant la relation entre l'investissement nécessaire à un travail et les bénéfices matériels et immatériels qu'on en retire. L'idée derrière ce raisonnement est que deux personnes qui considèrent leur emploi intéressant et bien rémunéré, par exemple, n'éprouveront pas nécessairement la même satisfaction envers celui-ci si les efforts qu'ils ont déployés et qu'ils déploient toujours pour occuper ce poste ne sont pas les mêmes.

Un tel modèle a été utilisé par A. Souza-Poza et A. Souza-Poza dans une analyse comparative de la satisfaction au travail entre différents pays<sup>24</sup>. Les chercheurs identifient cinq données d'entrée ou apports (*work-role inputs*) au travail: les années d'études, le nombre d'heures travaillées, le caractère épuisant, la dangerosité, et sa demande physique. Normalement, toutes autres choses étant égales par ailleurs, une augmentation de l'un de ses critères se traduit par une diminution de la satisfaction au travail.

Quant aux bénéfices retirés du travail (*work-role outputs*), les auteurs en utilisent neuf dans leur analyse :

- Un salaire élevé
- Un emploi stable
- Un travail intéressant
- De bonnes perspectives d'avancement
- La possibilité de travailler de façon indépendante
- La possibilité d'aider les autres
- Occuper un emploi utile à la société
- Avoir de bonnes relations avec les collègues de travail
- Avoir de bonnes relations avec la direction

Cette fois, toutes autres choses étant égales, une augmentation de ces critères entraîne une augmentation de la satisfaction au travail.

L'intérêt de ce modèle est de démontrer que les bénéfices au travail n'expliquent pas à eux seuls la satisfaction (ou la déception) des travailleurs. En Espagne et en Suède par exemple, les bénéfices au travail perçus par les travailleurs sont relativement bas, mais les apports au travail étant également bas d'après l'auteur, les travailleurs se déclarent tout de même plus satisfaits de leur emploi que dans la moyenne des pays étudiés.

Inversement, des pays comme la Slovaquie et le Portugal ont un faible niveau de satisfaction malgré des bénéfices élevés, une conséquence des apports au travail qui sont eux aussi élevés.

---

<sup>24</sup> Alfonso SOUZA-POZA et Andrés SOUZA-POZA, 2000, "Wellbeing at Work: a Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, 29, pp. 517-538.



Le modèle permet aussi d'expliquer un phénomène déjà observé et à première vue surprenant : le fait que les personnes avec un plus haut niveau d'éducation aient tendance à se déclarer moins satisfaites de leur travail. Les chercheurs parlent d'une « malédiction des grandes aspirations » : l'éducation augmente grandement les attentes des diplômés envers leur emploi, ce qui a pour effet de miner la satisfaction qu'ils en retirent.

### *Spécificités nationales*

Bien que l'échantillon pour chaque pays soit limité (659 répondants pour la France), l'analyse des données permet d'identifier quels facteurs ont le plus d'influence sur la satisfaction au niveau national. En France, c'est le fait d'avoir « un travail intéressant » qui est le facteur le plus important, devant « entretenir de bonnes relations avec le management » et « avec les collègues ». « Avoir un salaire élevé » vient en quatrième.

Ce modèle est intéressant pour les multinationales puisqu'il révèle des différences culturelles nationales à propos de ce qui rend les travailleurs plus satisfaits de leur emploi. Par exemple, tandis qu'en Irlande, les opportunités d'avancements sont fort recherchées, en Grande-Bretagne, c'est plutôt la possibilité de travailler de façon indépendante qui prime. Les chercheurs notent aussi que dans les pays d'Europe de l'Est, avoir un salaire élevé est généralement plus important que dans le reste des pays étudiés.

Ces recherches ouvrent la voie vers une compréhension plus fine des mécanismes de satisfaction qui examinent le retour sur investissement (ou l'efficacité) d'un travail.

### **III/ POSTULAT SUR LE LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE**

Au centre de la plupart des théories sur le lien entre bien-être et performance, on trouve le postulat central ci-dessous.

Le bonheur (« *Long-Term Propensity to Frequently Experience Positive Emotions* »<sup>25</sup> c'est-à-dire « la propension sur la durée à vivre fréquemment des émotions positives » selon les termes de S. Lyubomirsky et Laura King) est la cause du succès. Ce n'est pas le succès qui mène au bonheur mais le bonheur qui serait la condition essentielle de l'expérimentation du succès dans la vie d'un individu. Ainsi, les individus heureux sont plus enclins à avoir du succès dans la mesure où les affects positifs engendrent le succès dans tous les domaines de la vie (travail, relations sociales, santé).

### **IV/ L'INDIVIDU : QUE DIT LA SCIENCE SUR LE LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE ?**

#### ***Des recherches encore peu connues***

« Aujourd'hui, il n'y a pas d'étude fiable permettant de mesurer objectivement qu'un salarié bien dans son travail aurait des résultats meilleurs qu'un salarié plus stressé, même si des recherches sur de nouveaux indicateurs sont en cours. Il est même probable que sur le court

---

<sup>25</sup> Ibid., p. 805

terme, on puisse obtenir plus d'un individu par la peur, le contrôle et la contrainte que par l'empathie et l'autonomie <sup>26</sup>».

Cette citation extraite d'un rapport du Centre des Jeunes Dirigeants illustre la faible notoriété des études scientifiques suggérant le lien entre performance et bien-être. Cette partie du rapport récapitule si ce n'est les preuves scientifiques sur ce lien, tout du moins le large faisceau d'indices quant à ce lien.

### **Chaîne logique envisagée**

Afin de comprendre ce lien, il est essentiel de comprendre la chaîne logique suivante :

- L'individu se sent bien (individu heureux)
- Ce qui se traduit par un bénéfice pour lui-même (avantage de l'individu pour lui-même) ; ex. : il est imaginatif (qualité interne)
- Qui est également un bénéfice de l'individu pour l'entreprise (avantage de l'individu pour l'entreprise) ; ex. : il est créatif (qualité externe)
- Ce qui traduit une meilleure performance de l'entreprise (avantage global pour l'entreprise) ; ex. : l'entreprise est innovante

A titre d'illustration, un individu qui se sent bien, est un individu dont les capacités cognitives sont augmentées, donc un individu dont la productivité (par exemple) au travail sera plus importante, permettant un rendement plus important de l'entreprise.

### **Remarque méthodologique sur le sens de la causalité**

La plupart des études ainsi citées ci-dessous font état de corrélations entre bien-être et performance. Or une corrélation permet d'établir un lien mais pas la direction de la causalité. Néanmoins, parmi les expériences rapportées, certaines sont réalisées en laboratoires ou dans le temps (longitudinales) et mettent donc en avant une causalité allant de bien-être vers performance. Il est donc légitime de penser que le sens de causalité est le même pour les autres expériences ou études rapportées ici.

### **Références**

Les paragraphes suivants présentent des conclusions extraites de diverses recherches, notamment 225 méta-études issues du rapport de Lyubomorsky et King mais aussi de littérature aussi variée que la *Harvard Business Review*, la psychologie positive, la neurobiologie (voir références dans les paragraphes qui suivent ou bibliographie complète en fin de rapport).

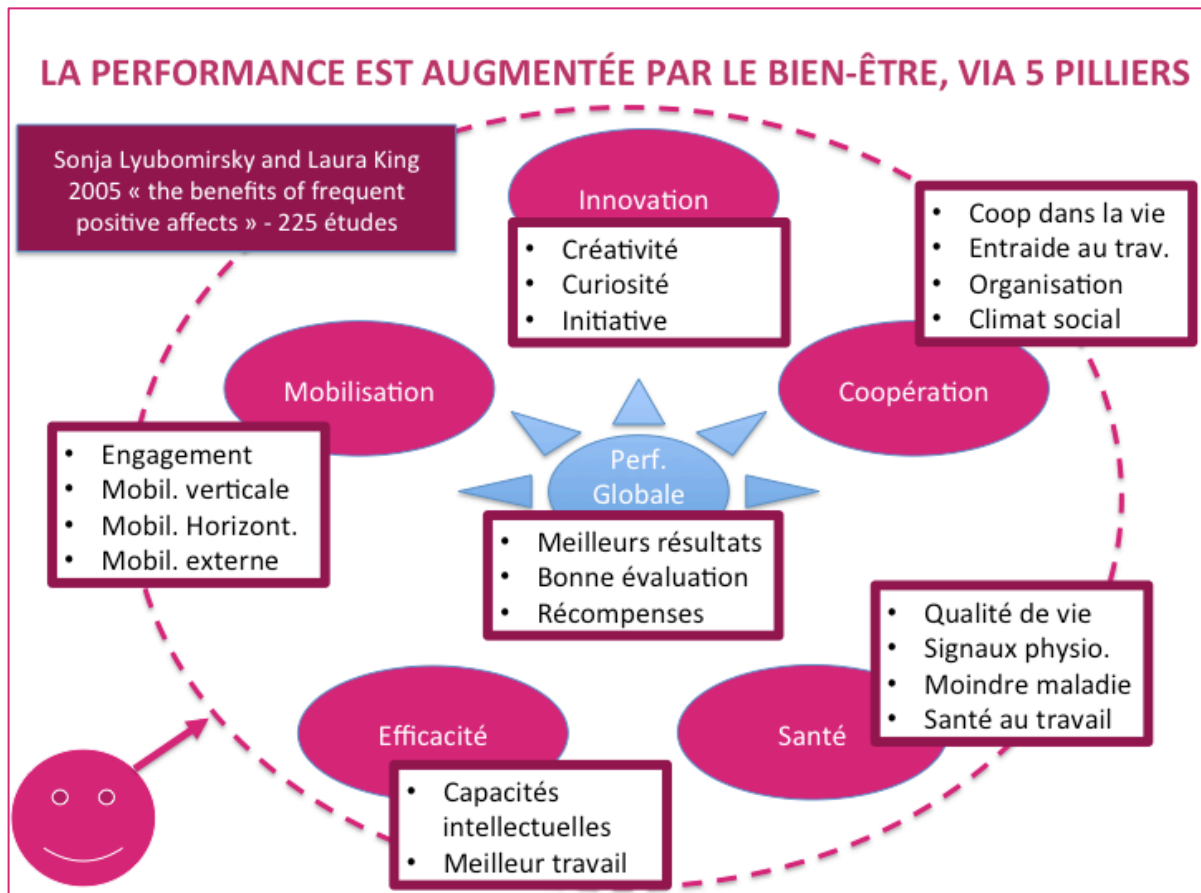
### **Les 5 piliers émergeant de la recherche**

En extrayant la substance de ces études, il apparaît que l'individu plus heureux aura un effet positif pour l'entreprise dans au moins cinq domaines :

- la santé (implique moins de turnover et de *burnout*),
- la coopération et l'organisation (individus sociables donc à même de favoriser les potentialités d'une entreprise),
- l'engagement et la mobilisation (plus dévoués à l'entreprise, plus responsables),

26 CJD- Rapport d'étape du Comité de pilotage et des Commissions du Bien-être - 2010

- l'innovation et l'entrepreneuriat (plus créatifs).
  - la qualité du travail
- Enfin, la recherche montre également que la **performance globale** de l'individu qui se sent bien est accrue.



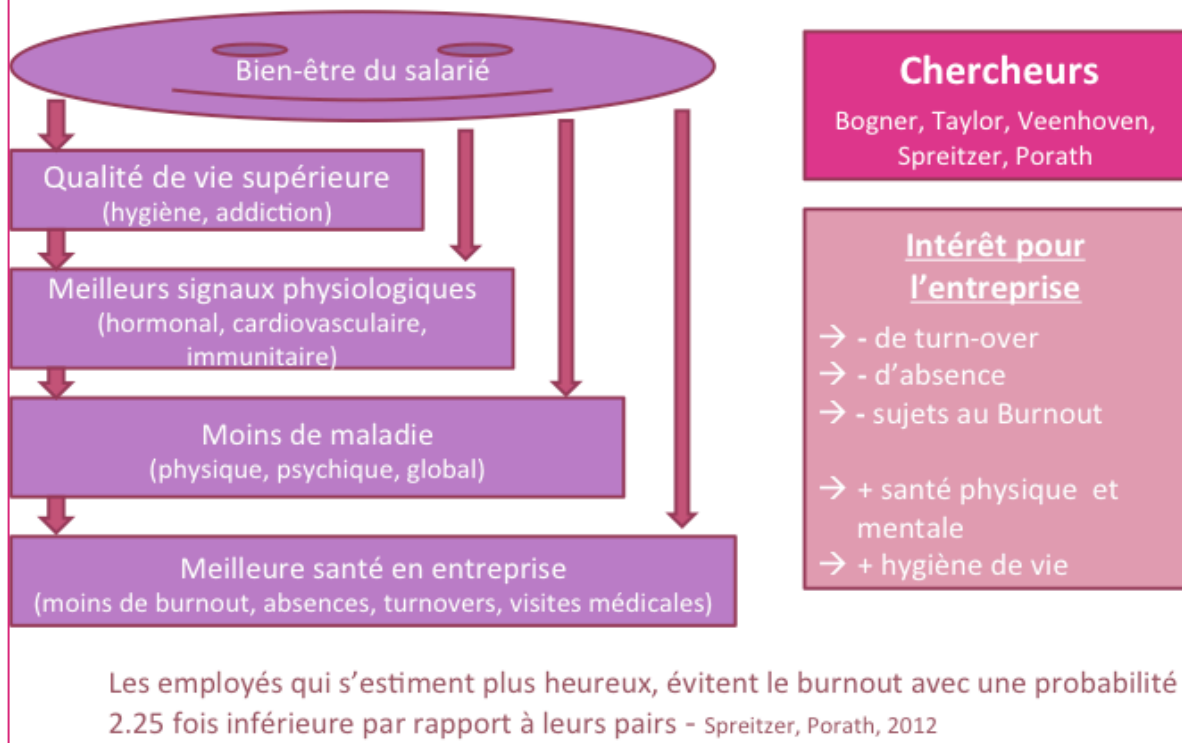
## 1. SANTE

### Qualité de vie, Signaux physiologiques, Santé en entreprise

Le bien-être du collaborateur semble se traduire dans le champ de la santé par une meilleure qualité de vie (hygiène, addictions), de meilleurs signaux physiologiques (hormonal, cardiovasculaire, immunitaire), moins de maladie (psychique, physique, général), et une meilleure santé pour l'entreprise (en termes de *burnout*, absence, turnover, visite médicales). La chaîne de causalité semble fonctionner ainsi : Bien-être → Qualité de vie → Meilleurs signaux physiologiques → Bonne santé en entreprise.

- Qualité de vie
  - Addictions : le bien-être se traduit par peu voire pas d'historique *d'usage de drogues* - Bogner, Corrigan, Mysiw, Clinchot, & Fugate, 2001
  - Hygiène de vie : dans une étude sur des individus atteints d'un cancer, les personnes faisant montre de plus d'affects positifs ont adopté une meilleure *hygiène de vie* au cours de leur voie vers la guérison - Collins, Hanson, Mulher, & Padberg, 1992
- Bons signaux physiologiques
  - Signaux physiologiques : les salariés interagissant dans des relations positives voient des impacts positifs sur leur *système hormonal* (Taylor), *cardiovasculaire* (Holt-Lunstad) et *immunitaire* (Heaphy et Dutton)
- Moindre maladie
  - Meilleure santé mentale : les individus heureux montrent peu de manifestation de symptôme de *psychopathologie* - Diener and Seligman, 2002
  - Santé physique : les individus heureux se sentent en meilleure *santé physique* - Kehn, 1995 ; Lyubomirsky et al., in press ; Mroczek & Spiro, 2005 ; Roysamb, Tambs, Reichborn-Kjennerud, Neale, & Harris, 2003
  - Santé physique : les individus heureux sont moins *malades* (et vivent plus longtemps) - Veenhoven 2008
- Manifestation de la santé au travail
  - Visites médicales : les individus de meilleure humeur atteints d'anémie allaient moins à *l'hôpital* et aux *urgences*, appelaient moins le médecin, prenaient moins de médicament et étaient moins *absents au travail* - Gil et al. ; 2004
  - Absence : De manière générale, ils sont moins sujets à *l'absentéisme*, au *turnover* et au *burnout* (stress, fatigue, déprime au travail) - Donovan, 2000 ; Locke, 1975 ; Porter & Steers, 1973 ; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003
  - Epuisement : Selon leur propre perception, les employés qui s'estiment plus heureux, évitent le *burnout* à 125% par rapport à leurs pairs - Spreitzer, Porath, 2012

# Le bien-être, vecteur d'une meilleure santé



## 2. COOPERATION / ORGANISATION

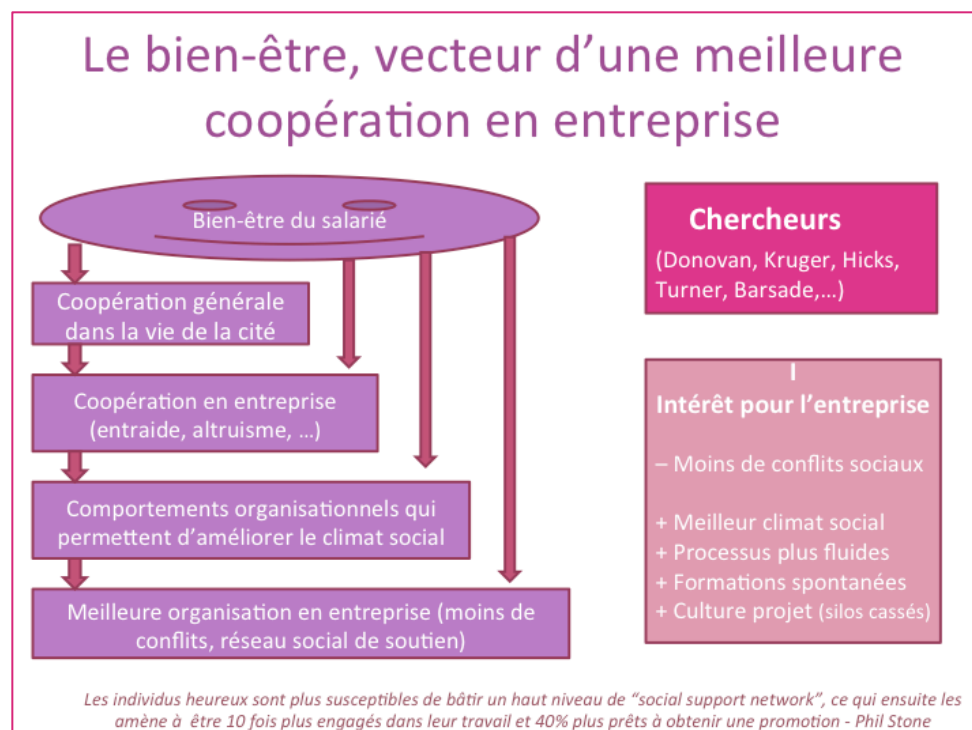
*Climat social, Aide, organisation*

Le bien-être du collaborateur semble se traduire par des comportements de coopération dans la vie en général (vie de la cité, associative), par une entraide accrue dans l'organisation (aide des collègues, coopération), mais également un bon climat social (réseau de soutien social, conflits) et une plus grande activité d'organisation de celui-ci.

La chaîne de causalité semble fonctionner ainsi : Bien-être → Coopération générale → Coopération en entreprise → Climat social / Spontanéité organisationnelle

- Coopération dans la vie en général
  - Vie de la cité : les individus qui sont heureux sont plus investis dans la ***vie de la cité*** et le ***domaine associatif*** (religion, politique, éducation, santé) - Krueger, Hicks, & McGue, 2001 ; Thoits & Hewitt, 2001
- Entraide en entreprise
  - Aide : ils sont plus enclins à ***aider les autres*** - Feringold, 1983
  - Citoyens : manifestation de ***comportements citoyens*** plus importants - Donovan, 2000

- Altruisme : les affects positifs au travail sont reliés à un comportement ***pro-social*** (altruiste) - Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000
- Coopération : directeurs généraux et managers plus enclins à ***coopérer*** - Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000
- Comportement d'organisation
  - Organisation : manifestation de ***comportements organisationnels*** plus importants - Donovan, 2000
  - Spontanéité organisationnelle : les affects positifs au travail sont reliés à un ***comportement organisationnel*** - Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000. Cette « *organisational spontaneity* » participe de surcroît à l'amélioration du climat de l'entreprise.
- Climat social
  - Réseau social de soutien : les individus heureux sont plus susceptibles de bâtir un haut niveau de "***social support network***", ce qui ensuite les amène à être 10 fois plus engagés dans leur travail et 40% plus prêts d'obtenir une promotion - Phil Stone et Tal Ben Shahar, repris par Shawn Achor dans *Happiness Advantage*
  - Conflits : une étude menée sur des directeurs généraux et managers de 62 entreprises américaines a montré que les membres du groupe de travail qui présentaient la meilleure moyenne en affects positifs, étaient moins enclins à être en ***conflit*** - Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000
  - Conflits : ils sont moins enclins à être en conflit avec leurs collègues - Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway, 2000

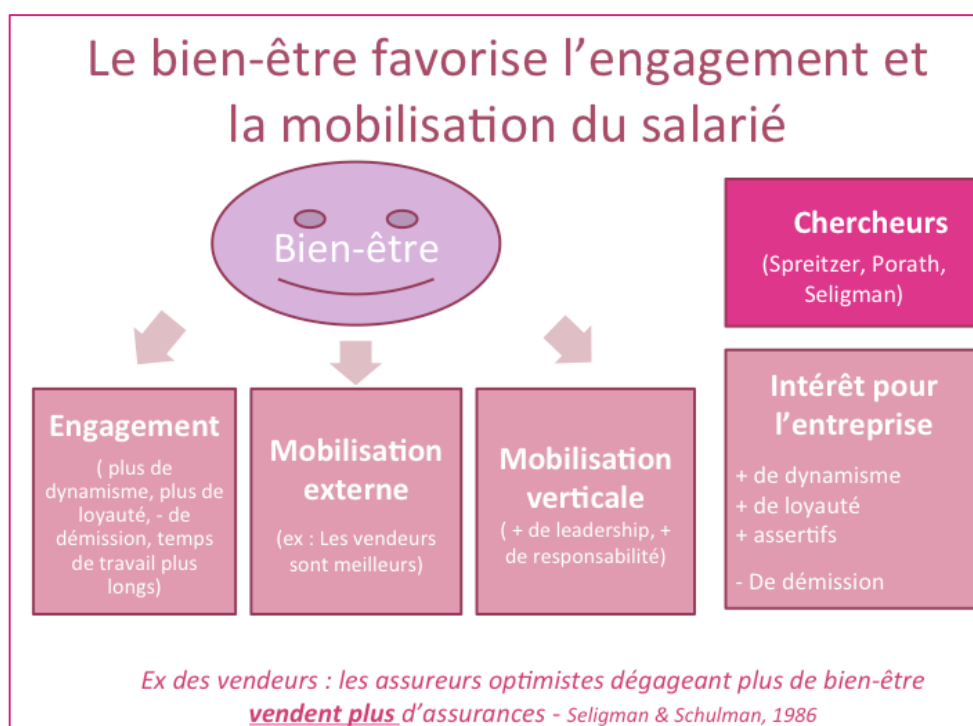


### 3. ENGAGEMENT / MOBILISATION

*Dynamisme, leadership, mobilisation externe*

Les collaborateurs heureux affichent un engagement plus important vis-à-vis de leur organisation (en termes de dynamisme, de loyauté), et sont plus à même de mobiliser verticalement (leadership) et horizontalement à l'extérieur (vente par exemple).

- Engagement
  - Dynamisme : ils sont plus **énergiques** et **actifs** - Lucas, 2001
  - Démission : ils sont moins enclins à vouloir **démissionner** - Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway, 2000
  - Engagement : les employés heureux seraient 32% plus **engagés** dans leur entreprise que leurs pairs - Spreitzer, Porath, 2012
  - Loyauté : ils seraient plus enclins à **protéger et développer** les potentialités de leur entreprise
- Mobilisation verticale
  - Leadership : ils occupent plus de postes à **responsabilité** - Staw and Barsade, 1993
  - Management : ils sont plus **assertifs** - Lucas, 2001
  - Responsabilité : ils sont de meilleurs **chefs**
- Mobilisation externe
  - Vendeurs : les assureurs optimistes dégagant plus de bien-être **vendent plus** d'assurances - Seligman & Schulman, 1986

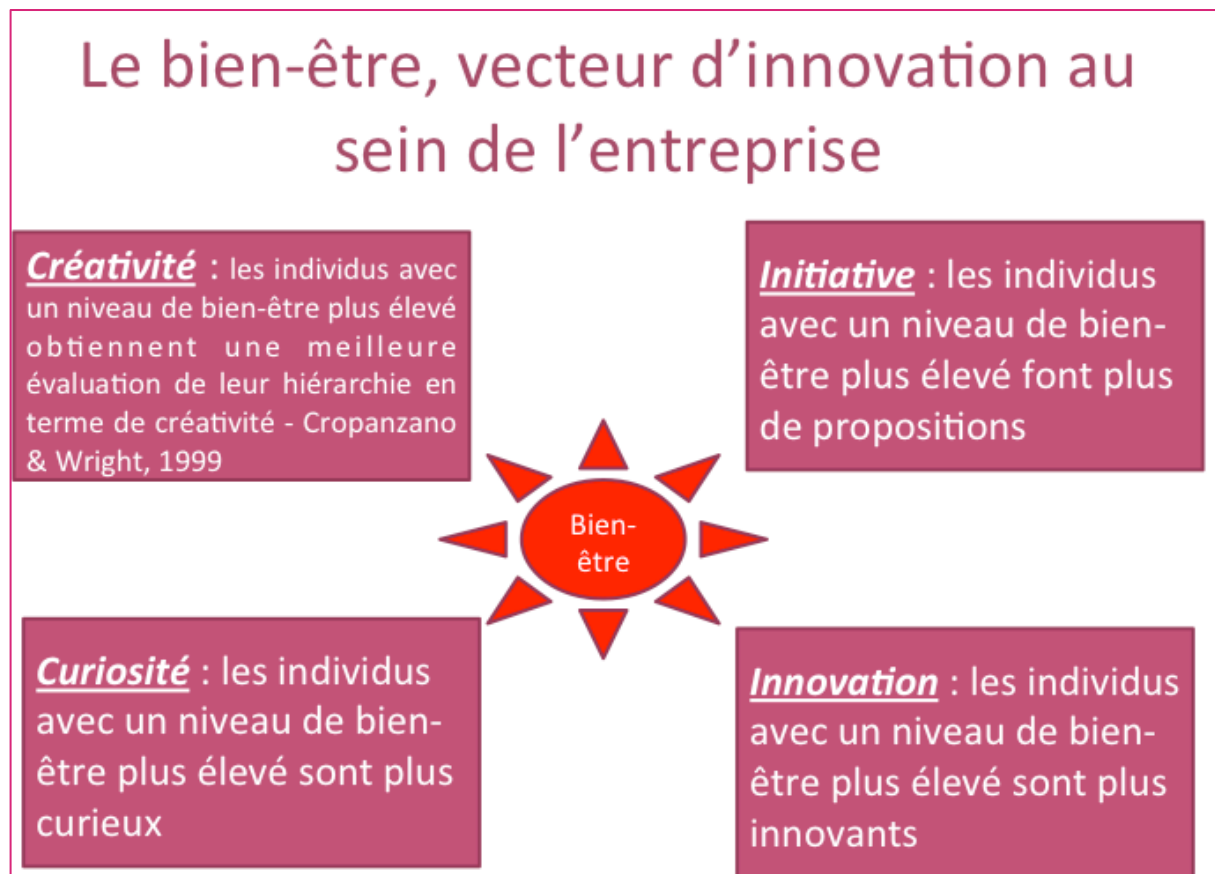




#### 4. INNOVATION / INTRAPRENEURIAT

Les individus qui se sentent bien sont plus à même de démontrer des qualités de créativité, de curiosité, de sens de l'initiative.

- **Créativité** : les individus avec un niveau de bien-être plus élevé obtiennent une meilleure évaluation de leur hiérarchie en terme de créativité - Cropanzano & Wright, 1999 ; Wright & Staw, 1999
- **Curiosité** : ils sont plus curieux
- **Initiative** : ils font plus de propositions



#### 5. PERFORMANCE GLOBALE

*Compétences, Bon travail, Evaluation, Récompenses*

La performance accrue de l'individu qui se sent bien dans son travail se traduit par un plus grand déploiement de compétences, un travail globalement meilleur (en termes de qualité, de vigilance et de productivité), de meilleurs résultats, et des récompenses plus importantes dans l'organisation (promotion, responsabilité, salaire).

La chaîne de causalité semble fonctionner ainsi : Bien-être → Compétences → Bon travail → Bonne évaluation → Bons résultats → Récompenses

- Compétences
  - Compétence : ils sont plus ***compétents*** et plus satisfaits avec leur emploi - Connolly & Viswesvaran 2000
- Bon travail
  - Bon travail : Ils obtiennent une meilleure évaluation de leur hiérarchie en termes de ***production*** et de la ***qualité du travail*** effectué - Cropanzano & Wright, 1999 ; Wright & Staw, 1999
  - Vigilance : des individus qui se sentent bien et sont absorbés dans leurs tâches font preuve d'une plus grande vigilance - **Csikszentmihalyi**
- Bons résultats
  - Performance : ils sont plus ***performants*** au travail. La performance au travail est corrélée de manière significative avec le bien-être (Coefficient de corrélation de 0.32) - Wright and Cropanzano, 2000
  - Retour sur investissement : les directeurs généraux affichent un meilleur ***retour sur investissement*** - Pritzker, 2002
- Evaluation : les directeurs généraux optimistes reçoivent une ***meilleure évaluation*** de leur président - Pritzker, 2002
- Performance globale : selon leur manager, les employés épanouis témoignent d'une ***performance globale*** supérieure de 16% par rapport à leurs pairs - Spreitzer & Porath, 2012.
- Récompenses
  - Promotion : ils sont plus près d'obtenir une ***promotion*** dans l'année - Happiness Advantage, Swan Achor
  - Responsabilité : ils occupent plus de postes à responsabilité - Staw and Barsade, 1993
  - Rémunération : ils affichent de meilleurs ***salaires***,
  - Revenus : une étude réalisée sur 24 000 résidents allemands montre une corrélation (coef. de 0.2) entre le ***revenu*** et la satisfaction existentielle - Lucas, Clark, Georgellis, & Diener, 2004
  - Revenus : une étude réalisée sur des résidents russes montre une corrélation entre ***revenu*** et satisfaction de vie à .48 en 1995 et à .39 en 2000 - Graham, Eggers & Sukhtankar
  - Revenus : une étude réalisée sur des jumeaux montre que le bonheur augmente la probabilité d'un salaire ultérieur plus élevé - De Neve & Oswald, 2012

## **L'IMPACT SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

### ***Une performance particulière : la performance humaine***

Cela peut sembler une tautologie mais la première performance réalisée par l'organisation qui cultive le bien-être des collaborateurs est la performance humaine. Comme présenté à plusieurs reprises dans le présent rapport, cette performance est fondamentale : le bien-être des collaborateurs devrait être visé par toute organisation, dans une optique de justice humaine ou d'humanisme. **Ainsi, le bien-être des collaborateurs est déjà, à la fois un bien en soi, et une performance essentielle puisqu'humaine.**

### ***Une performance impérative : la performance économique***

Pour commencer, une organisation se doit d'être performante économiquement pour (sur)vivre, à l'heure de la mondialisation et dans une conjoncture économique défavorable.

Toutefois, on notera que la force de cet impératif de performance économique dépend de son statut juridique : il diffère selon qu'il s'agit d'une organisation publique, d'une entreprise cotée en bourse, familiale, d'une entité de l'Economie Sociale et Solidaire, etc.

Notons également que la performance économique peut être définie de multiples manières, se plaçant sur un spectre qui irait de l'économie réelle à l'économie financière. Ainsi, la performance économique peut-elle être évaluée à l'aune du développement de ses marchés (entrée sur de nouveaux espaces, territoires, etc.), du nombre de ses clients / bénéficiaires, du volume de ses produits / services, de ses revenus, de l'accroissement de sa marge, de son profit, ou d'une autre mesure de sa rentabilité financière.

Nous ne souhaitons pas dans le présent rapport ouvrir le débat quant au type de performance économique souhaitable. Trois points nous apparaissent néanmoins importants à noter :

1/ Affirmons à nouveau que le bien-être des collaborateurs nous apparaît comme un bien en soi, au-delà de sa capacité à améliorer la performance économique

2/ La cercle vertueux dessiné où la performance humaine alimente la performance économique est d'autant plus fort ou auto-entretenu que la performance économique résultante alimente à nouveau le bien-être des collaborateurs. Ainsi, la recherche de performance économique sous forme exclusivement financière risque, sur la durée, de porter atteinte à la performance humaine

3/ La capacité d'une organisation à viser le profit comme un outil, et non pas comme une finalité en soi, ce que les Anglo-Saxons résument par le principe « Beyond profit », nous semble dessiner un chemin d'avenir. Un chemin où le profit est reconnu comme nécessaire, où il n'est pas nié, et où il est plutôt vu comme une capacité pour autre chose, avec une obligation de l'organisation de décider cet au-delà ou de cette autre finalité.

### **Impact sur la performance globale**

Le tableau suivant récapitule sur la base de ce qui précède les différents domaines où le bien-être des collaborateurs, en plus d'être une fin en soi, est aussi vertueux en termes de réduction des coûts ou des risques et en termes d'opportunités nouvelles ou de performance positive accrue. Les domaines d'impact sont représentés selon les maillons de la chaîne de valeur de l'organisation : vente, RH, chaîne logistique, etc.

A titre d'exemple, le tableau se lit ainsi pour le domaine des ventes ou commercial :

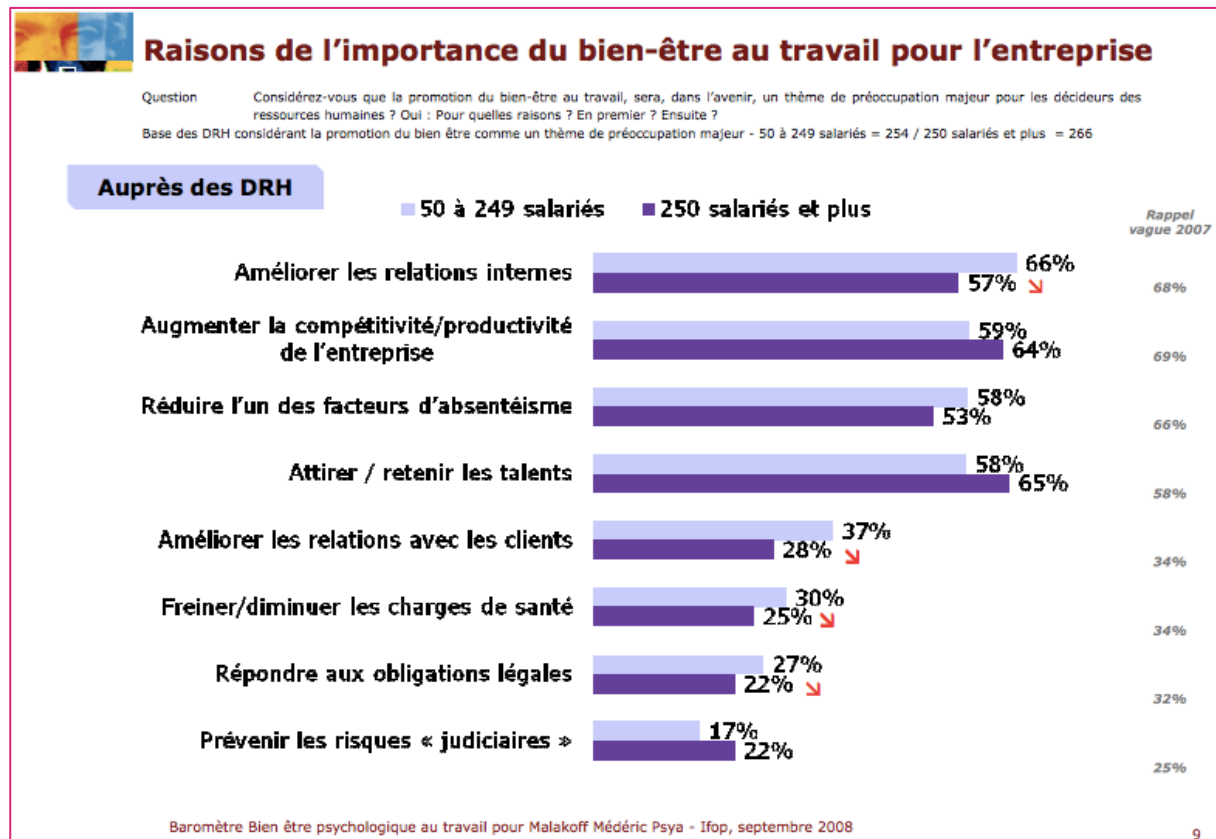
- si le bien-être des collaborateurs est négligé, l'organisation coure un risque potentiel en termes d'image dégradée vis-à-vis de ses clients (selon la vision de la RSE de ceux-ci)
- inversement, si le bien-être des collaborateurs est favorisé, l'organisation accède à un autre niveau de performance commerciale (force de vente meilleure), d'image et d'innovation marketing (créativité des équipes)

	Risque / Cout	Opportunité
<b>RH</b>	Maladie	Recrutement
	Turnover	Engagement
	Epuisement	Management
	Absence	Compétences
	Conflit sociaux	Climat social
	Droit social	Coopération
	Interim	
<b>Développement</b>		Intrapreneuriat
		R & D
<b>Supply chain</b>		Relations fournisseurs
		Qualité du produit
<b>Ventes</b>		Commercial
		Marketing (créativité)
	Image dégradée	Good will / Marque
<b>Global</b>	Vigilance	Retour sur investissement
		Productivité
	Travail en silo	Mode projet (coopération)
		Organisation
		Qualité du travail

Cette vision démontre 2 points :

- le paradigme du bien-être est bien global et holiste et touche l'ensemble de la chaîne de valeur d'une organisation
- en adoptant uniquement le prisme des Risques Psycho-Sociaux – approche curative ou défensive – une organisation se prive du *well-being potential* illustré par la colonne de droite de ce tableau récapitulatif

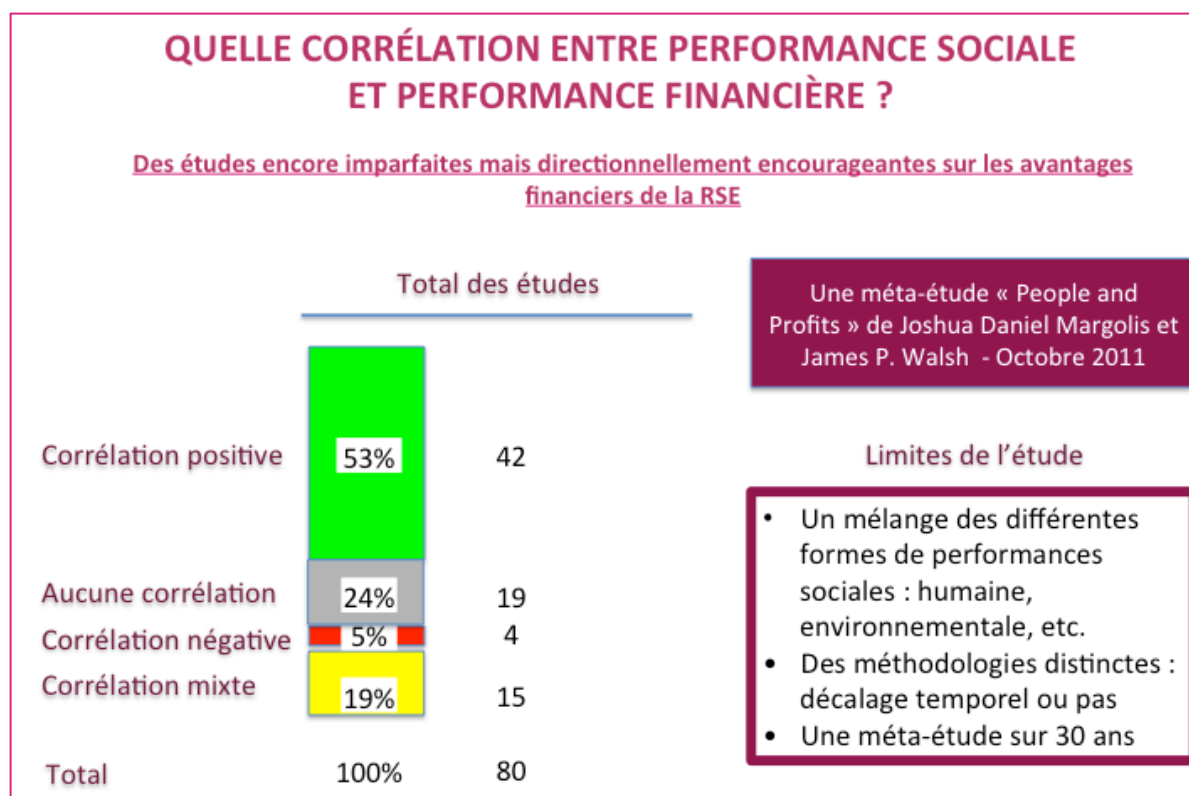
Ce tableau corrobore en partie la vision des DRH sur les domaines de performance de l'organisation favorisés par le bien-être des collaborateurs, d'après l'enquête conduite par Malakoff-Médéric ci-dessous :



## V/ L'ORGANISATION : QUE DIT LA SCIENCE SUR LE LIEN ENTRE PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE ?

Après une focalisation sur l'individu dans les chapitres précédents, cette section se concentre sur l'organisation dans sa globalité et examine l'ensemble des éléments qui constituent un faisceau d'indices sur le lien entre performance sociale et économique **des organisations**.

### a) Une méta-étude *People and Profits* sur le lien entre performance sociale et économique



*People and Profits* de Joshua Daniel et James P. Walsh résume trois décennies de recherche sur la corrélation entre performance sociale de l'entreprise avec la finance. Cette méta-étude de 80 recherches montre que la performance sociale de l'entreprise a une corrélation positive avec la finance dans 53% des cas (42 études), aucune relation dans 24% des cas (19 études), une corrélation négative dans seulement 5% des cas et une relation mixte dans 19% des cas.

Cette méta-étude semble de prime abord difficile à exploiter car les variables utilisées pour mesurer la performance économique sont au nombre de 70, la performance sociale au nombre de 27, et 19 études n'utilisent pas de variables de contrôle. Enfin, seule une vingtaine d'études incluent la gestion des ressources humaines comme critère de performance sociale.

Les auteurs avancent les explications suivantes pour expliquer le lien entre performance sociale et économique :

- Le moral des employés est meilleur, ce qui les rend plus productifs
- La communauté fait plus confiance à l'entreprise, ce qui est bon pour les affaires

- Réduire la pollution peut diminuer les coûts d'opération; adhérer à des standards environnementaux favorise l'innovation dans les procédés
- La responsabilité sociale diminue les risques de sanctions coûteuses pour non-respect des règlements et de poursuites tout aussi coûteuses entamées par des clients insatisfaits ou par le gouvernement.

On observera que les explications avancées par les auteurs font autant état d'avantages défensifs que positifs quant aux bénéfices de l'absence de stress.

*In fine*, une conclusion s'impose, d'après cette méta-étude, le risque à oeuvrer à une plus grande performance sociale resterait limité à 5% des cas (corrélations négatives univoques), puisque des bénéfices sont présents (parfois mixtes mais présents) dans l'ensemble des cas. Il est donc crucial de rappeler qu'en se plaçant au niveau de l'organisation, la performance sociale et la performance économique semblent donc alignées.

### ***b) L'avis des DRH - une étude de Malakoff Médéric***

L'étude PSYA de Malakoff Médéric, IFOP, 2008 révèle les faits suivants :

- 65% des DRH d'entreprises de plus de 250 salariés considèrent que le bien-être au travail permet d'attirer/retenir les talents et d'augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise
- 66% des DRH d'entreprises comprenant entre 50 et 249 salariés estiment que le bien-être permet d'améliorer les relations internes.

Ces chiffres corroborent une tendance de fond, que l'adhésion à la corrélation entre bien-être des salariés et performance de l'entreprise se démocratise.

### ***c) Des avis de praticiens et d'experts***

#### *L'Etat*

Jean Denis Combrexelle, Directeur général du travail, le rappelle : il s'agit autant d'une question sociale que d'un facteur de compétitivité des entreprises.

#### *Malakoff Médéric*

Guillaume Sarkozy, délégué général de Malakoff Médéric, soutient que la performance s'évalue sur le long terme. Déniant la productivité de l'entreprise menée par un management par la pression, il met en avant l'idée de reconnaissance des salariés et de progrès permanent, caractéristiques essentielles du mieux vivre au travail.

#### *Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*

«Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité<sup>27</sup>»

27 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin). 4ème enquête européenne, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007.



### *Rapport Lachmann « Bien-être et efficacité au travail », 2010*

“La santé des salariés est une source incontestable d’efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d’une part, la santé est la condition d’un travail de qualité. D’autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle”.

### *Umair Haque - Harvard Business Review*

« Le Business n’est pas aussi profitable que le *Betterness* (le mieux) »<sup>28</sup>

## **VI/ THEORIES DE L’HOMME EXPLICATIVES DU LIEN ENTRE BIEN-ETRE ET PERFORMANCE**

La Fabrique Spinoza a examiné quelques « Grandes théories explicatives de l’Homme » susceptibles d’expliquer le lien entre bien-être et performance de l’individu.

### *Freud – Aimer et Travailler*

Selon les préceptes de Freud, le travail est l’un des deux axes majeurs marquant la fin de la cure analytique. Il considère en effet qu’un patient peut arrêter sa psychothérapie à partir du moment où il est parvenu à (re)conquérir les deux états de sa vie : travailler et aimer. Pour Freud, il s’agit d’objectifs de civilisation auxquels la psychanalyse apporte son concours. Si certains voient dans la civilisation une manifestation de la voie de la castration (renoncement à la jouissance pour permettre la constitution du lien social), d’autres y voient de la sublimation (conversion des pulsions sexuelles vers un objet socialement valorisé). Cela dit, la cure, en tant que processus psychique transformationnel, conduit à une capacité d’auto-analyse qui marque la fin de celle-ci. C’est alors dans ce même sens de créativité liée à l’épanouissement que Freud associe la fin de la cure à la capacité de travailler et aimer. En substance, pour Freud, la fin de la cure, corrélée à un mieux-être (même si ce terme ne s’inscrit pas dans son champ lexical), se traduit entre autres par une capacité à travailler.

### *Barbara Fredrickson – Elargir et construire*

La théorie « *élargir et construire* » de Barbara Fredrickson<sup>29</sup> met au jour l’impact des émotions positives ou négatives pour un individu et au sein même de sa relation professionnelle. Les émotions positives (à la fois fin et moyen) sont des indicateurs de bien-être et de fonctionnement optimal qui génèrent plus de bien-être psychologique. Selon la chercheuse, les émotions positives ont la capacité « *d’élargir* » momentanément notre répertoire de pensées et d’actions et « *de construire* » nos ressources personnelles physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques. Ainsi, les « *réponses* » aux émotions positives permettent de se construire de manière durable. En effet, elles permettent de renforcer les liens sociaux, développer le réflexe d’être plus actif et plus ouvert vers les autres, acquérir de nouvelles connaissances, autant de ressources qui s’avèreront utiles lors d’une confrontation à

<sup>28</sup> Umair Haque, *Betterness Economics*, Harvard Business Review Press, 2011

<sup>29</sup> Barbara Fredrickson, chercheuse à l’Université du Michigan, auteur en 2001 de : *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*

un futur « *danger* ». Il en ressort que le comportement de l'individu tout comme son niveau de bien-être est conditionné par son action selon qu'elle soit guidée par les émotions négatives ou positives. Un individu centré sur ses émotions négatives ne sera pas aussi créatif, résilient qu'un individu centré sur ses émotions positives. En ce sens, ces travaux s'annoncent comme un appel à recentrer les techniques managériales sur l'individu.

Les recherches de Fredrickson mettent donc en avant un fonctionnement optimal en cas de prépondérance d'affects positifs qui permettent de mieux comprendre le lien entre bien-être et performance, notamment via un élargissement des champs de pensée et d'action.

### ***Boiron & Fradin – Harmoniser cerveaux reptilien, limbique et néocortical***

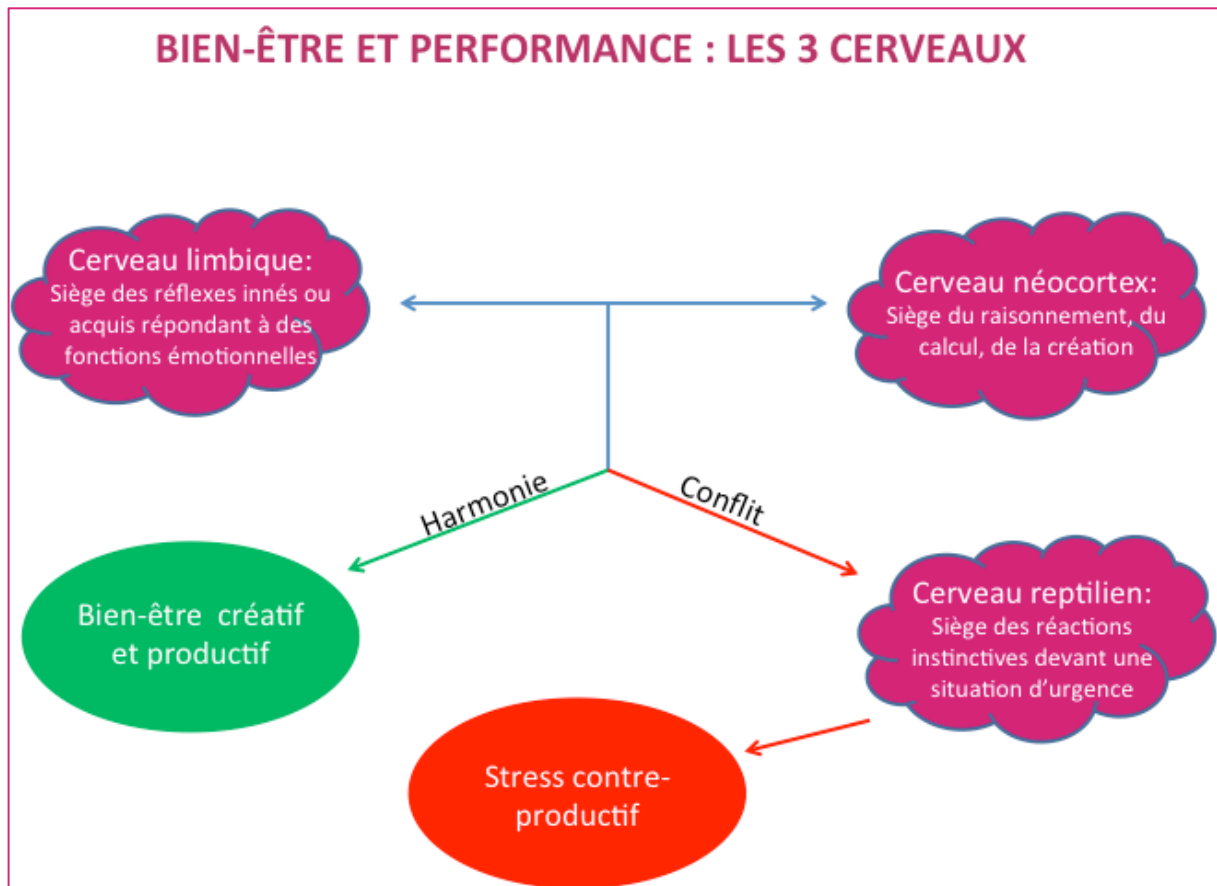
Il ressort des travaux des Fradin<sup>30</sup> que la compréhension du bonheur (ou du bien-être) commence avec la structure même de notre cerveau, lequel n'est pas seulement le siège de fonctions intellectuelles mais également émotionnelles. Trois cerveaux sont ainsi distingués : d'une part, le cerveau reptilien, à l'origine de nos réactions instinctives face à un état d'urgence, qui répond aux fonctions vitales ; d'autre part, le cerveau limbique des mammifères, à l'origine des réflexes innés ou acquis répondant à des fonctions émotionnelles ; enfin, le cerveau néocortical propre à l'Homme qui lui permet de raisonner, calculer, créer, assumant par là une fonction intellectuelle et siège de la personnalité. Christian Boiron<sup>31</sup> se base sur ces analyses pour affirmer que le bonheur répond au fonctionnement harmonieux de ces trois cerveaux, ainsi d'une conjonction plaisir, émotion, sens. En effet, lorsque l'intelligence rationnelle (néocortex) est en opposition avec une pensée automatique, le cerveau reptilien déclenche un « état d'urgence de l'instinct » provoquant anxiété, agressivité ou tristesse. Ces émotions génèrent ensuite des comportements pathologiques : agitation incessante physique, psychologique et affective pour la première (anxiété), esprit de compétition pour la deuxième (agressivité) et besoin de sommeil et recherche de situations surprotégées pour la troisième (tristesse). Un des modes d'urgence particulièrement nocif est celui d'"attaque ou fuite", où le champ de conscience se rétrécit et les capacités cognitives aussi, l'individu étant prêt à se protéger via le combat ou la fuite.

Le stress déclenche le basculement en mode d'urgence (cerveau reptilien) où les capacités cognitives sont réduites (car focalisées sur le combat ou la fuite). Par opposition, le bonheur serait le fonctionnement harmonieux des trois cerveaux, propice aux tâches cognitives souvent requises en entreprise.

---

30 Jacques Fradin, Docteur en médecine, comportementaliste et cognitiviste est directeur de l'Institut de médecine environnementale à Paris; Fanny Fradin est écrivain et art-thérapeute. voir notamment, La psychophysio-analyse. Une nouvelle approche du psychisme issue des sciences du système nerveux et du comportement, éd, IME, 157, rue de Grenelle, Paris, 1990-1992.

31 La source du bonheur est dans notre cerveau, Christian Boiron, Albin Michel, 1998.



### ***Csikszentmihalyi - Le « flow » ou l'expérience optimale***

Comme vu précédemment, Csikszentmihalyi<sup>32</sup> est pionnier de la psychologie positive, et auteur du concept de « flow ». Il s'agit de l'état mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement immergée dans ce qu'elle fait, dans un état maximal de concentration procurant joie et accomplissement. En effet, cette personne éprouve alors un sentiment d'engagement total et de réussite, libérée des contraintes du quotidien. Cette notion fut reprise dans des domaines variés tels que l'art, le sport, l'enseignement ou la spiritualité. Dans le domaine du travail, le Professeur Arnold Bakker<sup>33</sup> adapte ce concept qu'il définit comme une succession de courtes périodes d'expériences optimales caractérisées par l'absorption (c'est à dire une concentration optimale), le plaisir au travail et la motivation intrinsèque au travail, trois caractéristiques du « flow ». L'individu faisant l'expérience du flux est un individu créatif, autotélique (c'est à dire dont le but n'est autre que lui-même ou l'activité même) moins sujet aux circonstances extérieures et plus investi dans le courant de la vie. Ainsi donc favoriser les relations et expériences optimales s'avère un ingénieux moyen de révéler et renforcer le bien-être au travail, et parallèlement améliorer la performance.

### ***Harvard Business Review - La vitalité comme matérialisation des apprentissages***

Si les employés heureux produisent plus, ce n'est pas parce qu'ils fournissent un travail intense à court terme mais parce que – comme des coureurs de marathons – ils fournissent un

32 Mihály Csikszentmihályi, Flow: The Psychology of Optimal Experience', New York, Harper and Row, 1990, 1re éd., poche

33 <http://www.arnoldbakker.com/flow.php>

travail régulier. Ainsi, selon Gretchen Spreitzer et Christine Porath dans *Creating Sustainable Performance* (Harvard Business Review), la clé d'une productivité durable se trouverait dans l'épanouissement de l'individu. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'être satisfait avec son travail mais d'être engagé dans son futur et celui de son entreprise. Or, pour ce faire, différentes conditions doivent être réunies.

- La vitalité (*vitality*) est définie par les deux chercheuses comme le fait de se sentir en vie, d'être passionné et énergique. L'entreprise encourage cette tendance en valorisant l'impact du travail d'un individu sur son fonctionnement global. Le dynamisme est essentiel à la productivité et à l'innovation dans l'entreprise. L'individu qui en témoigne est, de manière générale, plus productif mais est aussi un moteur pour son groupe/son entreprise.
- L'« Apprentissage » (*learning*) est le fait d'acquérir plus de compétences et de connaissances en vue de capitaliser son propre potentiel et de le mettre au service de la croissance de l'entreprise.

Les deux qualités sont cependant complémentaires : je ne peux pas développer les compétences que j'ai acquises, si je n'ai pas la passion, l'énergie pour les incarner.

Ainsi, dans cette théorie, un salarié heureux est capable de matérialiser ou traduire les apprentissages qu'il a reçus grâce à une vitalité plus importante.

## VII/ LES LIMITES DU PARADIGME

La Fabrique Spinoza s'est interrogée sur les possibles limites du paradigme selon lequel le bien-être des collaborateurs serait à améliorer pour augmenter la performance de l'organisation.

### *Un alignement entre bien-être et performance ... jusqu'à un certain point ... - Oishi, Diener, Lucas*

“Can People Be Too Happy?”<sup>34</sup> est la question étudiée par Shigehiro Oishi, Ed Diener et Richard E. Lucas. Menant des recherches fondées sur la différence entre les modérément heureux et les très heureux, ils conceptualisent la notion de niveau optimum de bien-être. A la question de savoir si être plus heureux est toujours nécessairement mieux, ils constatent tout d'abord que, si tous recherchent le bonheur, l'absence d'émotion négative est préjudiciable. Sans entrer dans les psychopathologies, on constate que les états déplaisants entraînent une motivation à l'action susceptible d'améliorer son niveau de satisfaction. Un très haut niveau de satisfaction empêcherait donc les individus d'atteindre leur plein potentiel. En outre, un très haut niveau de bonheur peut également être dommageable s'il produit des émotions positives dans une situation entraînant des conséquences inappropriées. Un ratio positif-négatif trop élevé est également préjudiciable et peut entraîner une modification du comportement, lequel a tendance à devenir plus rigide. Ainsi donc, ils conviennent qu'un niveau de bonheur qui n'est pas trop élevé est plus recommandé en terme de développement personnel et de compétences analytiques.

Un exemple pour illustrer ces résultats : les individus qui sont totalement satisfaits dans leur situation professionnelle sont alors moins disponibles pour l'acquisition de nouvelles

---

34 The Optimum Level of Well Being, Can People Be Too Happy, Shigehiro Oishi, University of Virginia, Ed Diener, University of Illinois et Richard E. Lucas de Michigan State University

compétences, changer de travail. À l'inverse, les personnes heureuses, mais à un degré moindre, sont plus flexibles et plus aptes à gérer de nouvelles situations.

Ainsi, en termes de performance, le niveau de bonheur optimal n'est pas nécessairement le niveau de bonheur le plus élevé.

L'organisation peut donc en théorie se trouver face à l'alternative suivante :

- ou bien cultiver le bien-être des collaborateurs à son degré le plus élevé et ainsi les voir franchir un point d'inflexion de performance. Dans ce cas, passé ce seuil, l'organisation pourrait être amenée à substituer de la performance humaine à de la performance économique
- ou bien cultiver le bien-être des collaborateurs jusqu'à ce seuil limite, sans le dépasser, de peur de voir sa performance économique diminuer ensuite, bien que compensée par l'augmentation de performance humaine

On touche donc ici les limites de l'alignement de la performance humaine et économique. Réaffirmons donc, que du point de vue de la Fabrique Spinoza, le bien-être des collaborateurs est un bien en soi, et que son impact économique positif est un bénéfice additionnel. Il appartiendrait donc à une organisation d'opérer un choix tout à la fois humaniste et rationnel économiquement, c'est à dire ne la mettant pas en danger, arrivée à ce seuil. Ce seuil est intéressant car le choix qu'il force est définissant et mettrait en lumière les organisations qui ne poursuivraient le bien-être des collaborateurs que comme une voie vers la performance économique, versus celles qui le voient comme une fin en soi, à concilier toutefois avec des impératifs économiques.

***Il est à signaler qu'en moyenne le niveau de bien-être au travail des collaborateurs en entreprise est bien en deçà du seuil ici mentionné. Ce désalignement potentiel entre performance humaine et économique n'est donc pas un enjeu pour la très grande majorité des organisations. Pour celles qui se trouveraient dans cette situation de seuil, il leur appartiendrait d'opérer un choix fort, mettant en lumière leur véritable intentionnalité.***

Signalons, en incise, une autre conclusion intéressante de cette étude : le niveau de bonheur le plus élevé a été observé chez les répondants s'engageant dans des activités de volontariat.

### ***Le bien-être du collaborateur ne dépend que partiellement de l'organisation – Shawn Achor***

Aux dires de Shawn Achor, « *Le bonheur est peut-être le levier le plus incompris de la performance* ». En effet, on a tendance à croire que c'est le succès qui précède le bonheur, or c'est précisément le contraire. Aussi appelle-t-il à inverser la recette du bonheur et du succès : le bonheur est un point de départ et non la conséquence de la réussite. Les personnes qui cultivent un esprit positif s'avèrent plus performantes face à un défi. C'est ce que Shawn Achor appelle « *the happiness advantage* ». En effet, les recherches ont démontré que quand les gens travaillent avec un esprit positif, cela fournit des performances plus élevées en termes

de productivité, créativité, engagement. Ainsi, fort d'une méta-étude<sup>35</sup>, l'auteur propose des exercices pratiques afin de développer notre cerveau à devenir plus positif tout en gagnant en compétitivité.

Toutefois, l'organisation se retrouve face à ce casse-tête : effectivement la performance résulte bien du bien-être du collaborateur. Or ce bien-être là, global, n'est que partiellement (fort heureusement) déterminé par le bien-être au travail. La limite du paradigme consiste donc en l'incapacité (théorique et éthique) à favoriser de manière complète le bien-être de ses collaborateurs. Cette réflexion interroge néanmoins la question de la porosité entre vie privée et vie professionnelle.

### ***Les affects négatifs permettent d'apprendre de ses erreurs – Jonah Lehrer***

Dans son livre « *How we decide* », Jonah Lehrer, 2010, résume des recherches en neurosciences et rapporte que le cerveau émotionnel est clé pour la prise de décision. La décision optimale résulte de la sollicitation appropriée selon les circonstances ou bien du cerveau néocortical i.e. rationnel ou bien du cerveau émotionnel (ou bien des deux). En effet, le cerveau néocortical n'est pas toujours capable d'analyser de manière adéquate l'ensemble des données à sa disposition : il est submergé. De son côté, le cerveau émotionnel, traite les informations de manière inconsciente, s'appuyant sur la mémoire, sur les expériences passées. Ce travail « parallèle » du cerveau émotionnel aboutit parfois à la formation d'une émotion qui en est la synthèse, et qui se signale au cerveau rationnel, l'aidant dans la formalisation d'une prise de décision.

Jonah Lehrer explicite d'où viendrait cette intelligence décisionnelle du cerveau émotionnel. Le cerveau recèle une zone particulière, le noyau acumbens, qui abrite les neurones-dopamines. Ils appartiennent au circuit de la récompense et sont activés lorsque s'engage une activité générant du plaisir. Ces neurones jouent un rôle clé dans l'apprentissage. Lorsqu'une expérience est vécue à répétition, le cerveau émotionnel, via ces neurones prédit le plaisir ou déplaisir à venir. Lorsque le plaisir attendu est bien présent, ces neurones-dopamines sont activés, et « se déchargent ». A l'inverse, s'il y a déception, ils ne sont pas activés mais sont même inhibés. Le circuit neuronal s'en trouve modifié pour l'expérience suivante. Le cerveau ajuste ainsi sa prédiction et tire parti de l'expérience : il apprend. L'émotion associée et permettant cet apprentissage est une émotion négative : déception, peur, anxiété, angoisse. Sans cette émotion, l'ajustement du circuit neuronal, ne peut se faire : l'apprentissage ne se fait pas.

#### Exemple 1 :

Jonah Lehrer donne une illustration de ce phénomène avec Michael Binger, le tenant du titre du plus gros gain lors des World Series of Poker en 2010, dont la progression a été spectaculaire lorsqu'il a commencé à savoir quand utiliser son cerveau émotionnel : reprenant chaque partie jouée après les tournois, Binger se décrit comme un expert de l'apprentissage. Ayant « entraîné » ses neurones-dopamines, il fait appel à « leur » expérience en tournoi et examine quelle émotion se présente à lui lorsqu'il envisage une décision. Peur ou Excitation sont des signaux qu'il apprend à écouter et qu'il laisse influencer sa prise de décision.

35 The Happiness Advantage, The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work, Shawn Achor. Etudes autour de 45 pays,



Jonah Lehrer donne une autre illustration.

Exemple 2 :

Le 24 février 1991, le lieutenant de vaisseau Michael Riley est l'officier en chef du destroyer britannique le *HMS Gloucester*. Il est en charge de la protection de la flotte amie contre les attaques aérienne, lors de l'opération *Desert Storm*, à la frontière Koweït-Arabie Saoudite. Ce matin là, lorsqu'un signal apparaît sur le radar de son destroyer, il est face à un dilemme car le signal se rapproche à grande vitesse d'un destroyer ami. Pourtant il peut s'agir d'un avion ami A6 tout autant que d'un missile Iraquien ennemi. Il a peu d'informations pour prendre sa décision. Pourtant une intuition lui fait ordonner d'abattre la cible correspondant au signal. Quatre heures plus tard – le temps de faire le décompte des avions amis rentrés sains et saufs – son haut commandement lui confirme qu'il s'agissait bien d'un missile ennemi. Interrogé, Riley raconte qu'il avait ressenti une légère inquiétude en voyant le signal, et qu'il ne pouvait expliquer précisément mais qu'il *savait* qu'il ne s'agissait pas d'un avion ami. Par la suite, l'enquête d'un psychologue des armées a montré que le signal radar avait commencé à clignoter sur le radar à un point plus éloigné de la côte que les signaux habituels des avions amis. L'interprétation neurologique de cet épisode est que le lieutenant Riley, anciennement officier-technicien radar, avait emmagasiné des milliers de motifs de signaux radars. Apprenant de manière continue par ses neurones dopamine, il corrigeait en permanence ses prévisions grâce aux erreurs observées dans celles-ci. Lorsque le signal est apparu ce matin-là, il ne correspondait pas aux motifs habituels, détonnant par rapport aux schémas attendus par les neurones-dopamines. Dans un acte habituel de correction des prédictions, ces derniers se désactivèrent et donnèrent lieu à une légère sensation d'anxiété que l'officier suivit.

Ces 2 exemples illustrent la place potentiellement importante dans l'apprentissage et la prise de décision du cerveau émotionnel, et du circuit de neurones-dopamines. Or ceux-ci ne permettent l'apprentissage que s'il y a bien affect négatif, lié à une détection d'erreur. Un état de bien-être extrême pourrait donc neutraliser ces affects désagréables, et par là même empêcher l'apprentissage de ses erreurs.

Comme pour la mise en garde précédente sur le niveau optimal de bien-être, on notera la différence entre la capacité à ressentir par moment des affects négatifs et un mal-être latent avec prépondérance de ces affects négatifs. Les organisations ont donc encore de fortes marges d'amélioration du bien-être de leurs collaborateurs avant d'atteindre les limites de ce paradigme.

***Et si la recherche nous livrait un message inverse ...***

La Fabrique Spinoza était récemment interrogée sur ce qu'il adviendrait si la recherche s'était trompée et livrait finalement un message inverse, à savoir que finalement la performance humaine est nocive pour la performance économique. Alors qu'advient-il ?

Tout d'abord, cela paraît peu probable, pour trois raisons. La première, parce que cette idée est contraire à l'intuition. La deuxième, parce que le bien-être est avant tout le signe d'un bon fonctionnement de l'individu. La troisième, parce que les recherches présentées dans le présent rapport sont des méta-études, qui compilent des centaines d'études déjà réalisées. Elles ne sont donc, par nature, pas partisans ni partiales. Par ailleurs en tant que



consolidations de recherches, elles indiquent une tendance de fonds ou un principe général plutôt qu'un concept spécifique ou isolé.

Néanmoins, si cela devait advenir, alors les dirigeants économiques seraient face à leurs responsabilités et devraient démontrer leur intérêt pour le bien-être des collaborateurs comme fin en soi, et pas uniquement comme un moyen vers une meilleure performance économique.

A ce titre, l'ouvrage « Compagnie & Liberté » d'Isaac Getz et Brian M. Carney est porteur d'espoir. On y dépeint des managers qui y visent le bien-être des collaborateurs, et qui le font d'abord et avant tout pour ceux-ci. Si cela s'avère profitable économiquement pour l'entreprise, l'ouvrage le présente uniquement comme une conséquence, et non pas comme le but visé prioritairement. On trouve par ailleurs un nombre non négligeable de témoignages de dirigeants économiques, notamment des autobiographies, qui ont opéré un changement de mentalité en profondeur ; or, le point de départ de ces évolutions personnelles n'était pas la recherche de rentabilité financière accrue. Isaac Getz confirme que nombre d'entrepreneurs développent cette vision humaniste de l'entreprise.

## **PARTIE 4 : QUE SAIT-ON DU LIEN ENTRE STRESS ET PERFORMANCE ?**

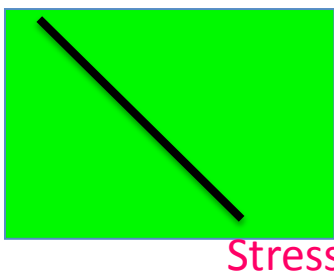
Une idée répandue consiste à croire en l'impact positif du stress sur la performance. Eric Gosselin et Colette Richard ont réalisé en 2010 une méta-étude, récapitulant les recherches sur ce sujet, qui s'intitule : « Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications. »

Partant de la réalisation que l'existence d'un lien entre stress et performance au travail est controversé, polémique, et non encore vérifié (différence de secteurs, ambiguïté du lien de causalité, existence d'études managériales estimant que le stress est un vecteur de performance – mais à protocole non vérifié), Gosselin et Richard utilisent le cadre compréhensif transactionnel du stress (Lazarus, 1999), qui interroge non seulement l'incidence du stress psychologique sur la performance du travail mais aussi la capacité potentielle des attitudes à structurer la dynamique relationnelle entre ces variables.

Quatre hypothèses sont testées et examinées à travers les 74 études déjà réalisées par d'autres chercheurs : la relation linéaire négative, la relation curvilinéaire, la relation linéaire positive et l'absence de relation.

### ***1/ Relation linéaire négative***

**Performance**



Hypothèse : le niveau de performance individuelle serait inversement proportionnel au niveau de stress vécu par la personne.

Conclusion empirique : 55% des recherches (41/74) démontrent une pente inversement proportionnelle selon laquelle plus les gens sont stressés, plus la performance diminue (Donald,

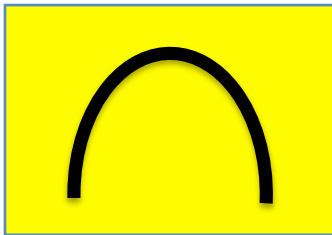
Taylor et Johnson (2005) mais aussi Muse t al. (2003)).

Explication théorique avancée :

Performance minimisée puisque l'anxiété alimenterait des pensées autres que celles nécessaires à soutenir la performance.

## *2/ Relation curvilinéaire*

Performance



Stress

Hypothèse : la performance commence par augmenter avec le stress, jusqu'à un niveau maximal, puis décroît lorsque le stress continue à augmenter

Postulat théorique : Le stress est associé à une situation d'activation physiologique. Une relation curvilinéaire est formulée où un faible niveau de stress inhibe la performance (hypo-stress), un stress d'intensité moyenne génère la performance (stress optimal), un stress trop élevé est nocif pour

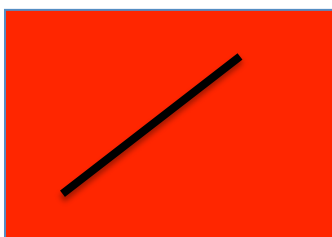
la capacité productive (hyper-stress). Au premier niveau, stimulation nerveuse faible donc réduction de l'alerte dans la tâche. Au niveau optimal : niveau d'activation approprié au bon fonctionnement du système nerveux central. Niveau élevé : performance limitée par l'hypersensibilité, la perte de contrôle et par des actions impulsives.

Conclusion empirique : Seules 8% des études (6/74) ont observé une relation curvilinéaire.

Controverse théorique : un modèle qui provoque beaucoup de polémiques du aux imprécisions des concepts d'activation.

## *3/ Relation linéaire positive*

Performance



Stress

Hypothèse : le niveau de performance individuelle serait proportionnel au niveau de stress vécu par la personne.

Conclusion empirique : Parmi les études recensées, cette relation est observée par 11% des études (8/74).

Explication théorique avancée : Théorie motivationnelle où le stress est considéré comme un élément qui viendrait activer ou générer un défi. Autre justification : adéquation entre le niveau des exigences et la latitude décisionnelle dont bénéficie le travailleur (Karasek, 1979).

#### 4/ Absence de relation

### Performance



### Stress

Hypothèse : pas de corrélation entre stress et performance

Conclusion empirique : Relation observée dans 26% des recherches (19/74).

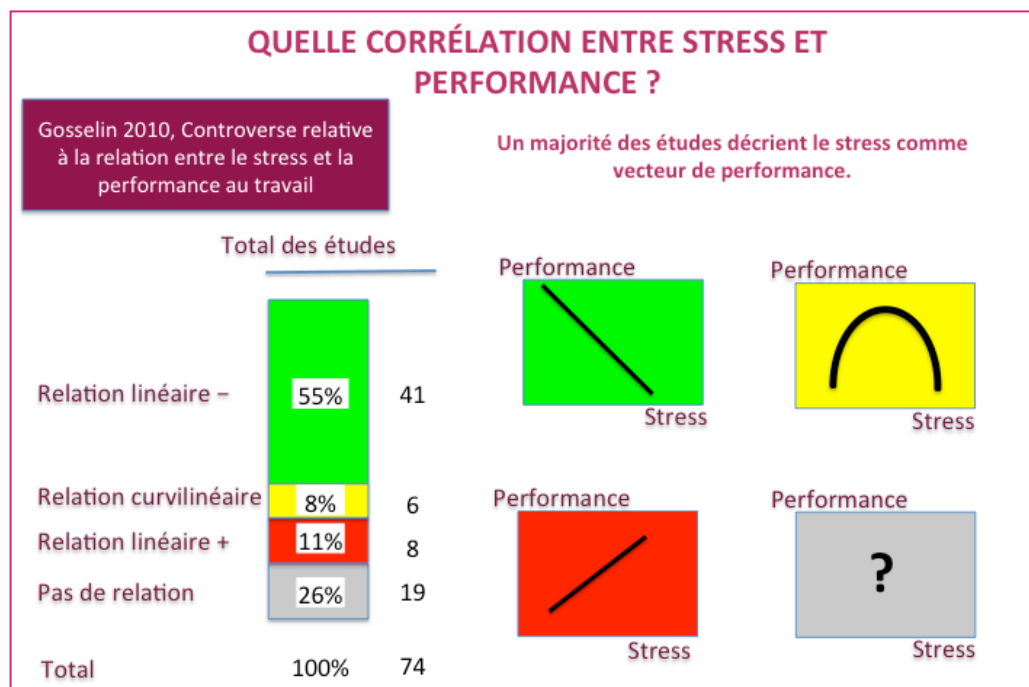
Explication théorique avancée : Le niveau de performance fluctuerait indépendamment du niveau de stress vécu par ce dernier. Pour d'autres, les déterminants les plus fréquents sont : les

compétences, les habiletés, la satisfaction au travail, la personnalité, la motivation, le leadership et le design organisationnel (Chang et Chang, 2007).

#### Conclusion de la méta-étude

Sur les 74 études examinées,  $\frac{3}{4}$  d'entre elles trouvent une relation (tous types de relations confondus) entre stress et performance. Sur ces études là, seulement 15% d'entre elles voient une relation linéaire positive, c'est-à-dire estiment que lorsque le stress augmente alors la performance aussi.

Ces études sont à affiner mais elles récusent l'idée reçue que cultiver le stress améliore la performance de l'individu.



### Thèse de Gosselin sur le stress

Gosselin et Richard élaborent aussi leur propre théorie sur le lien entre stress et performance.

#### Cadre

Leur modèle prévoit que le caractère « stressogène » d'une situation tire principalement son origine de l'évaluation qu'en fait l'individu, résultant en un stress psychologique. Il est tributaire de deux dimensions : facteurs systémiques et ressources nécessaires à l'individu et connaissances, compétences, motivations et attitude de la personne.

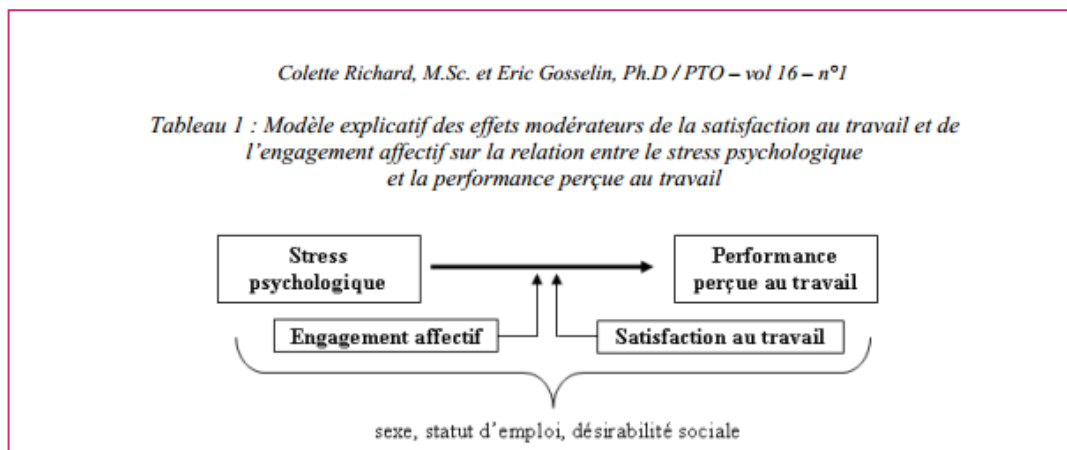
#### Définitions

Gosselin et Richard posent les définitions suivantes des grands concepts :

- Stress : [inspiré de Lazarus et Folkman (1984, 2002)] « une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme taxant ou excédant ses ressources et pouvant menacer son bien-être ».
- Performance : « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs » (Campbell, 1990)
- Satisfaction globale au travail : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976).

#### Exposé du modèle

Le stress a une influence différenciée sur la performance selon l'engagement affectif et la satisfaction au travail de l'individu (voir schéma ci-dessus).



On peut formuler 2 conclusions :

- a) Le stress n'est globalement pas générateur de performance
- b) Le cadre théorique de Gosselin encourage à développer la satisfaction au travail et l'engagement affectif de telle sorte que, le stress émergent, il ait plus de chance de se traduire par de la performance

## PARTIE 5 : LES OBSTACLES À LA MISE À PROFIT DU BIEN-ÊTRE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Ayant fait le constat des indices forts du lien entre bien-être et performance, on peut s'interroger quant au fait que ce paradigme soit aujourd'hui peu appliqué dans les organisations. Cette section examine les obstacles potentiels expliquant cette situation.

### *Un niveau de persuasion insuffisant des dirigeants*

Dans un pays où le taux de chômage avoisine les 10%, avoir un emploi semble être une condition *sine qua non* du bonheur. De ce fait, ni les salariés ni les politiques et encore moins les dirigeants ne remettent en cause les conditions de travail. Avoir un travail suffirait-il donc à être heureux ? En tout cas, c'est ce que pense la plupart des dirigeants.

En effet, ces derniers, ne sont que modérément convaincus que le bien-être des salariés est un vecteur de performance économique. En effet, 32% des DRH jugent que leurs dirigeants ne sont pas vraiment convaincus selon l'éditorial du *Mieux vivre en entreprise*.

Par ailleurs, selon le rapport Lachmann « Bien-être et efficacité au travail » de 2010, les managers sont trop éloignés de la réalité des employés pour être persuadés de la performance au travail autrement que par les chiffres. « L'augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation <sup>36</sup>».

Aussi, le baromètre au travail de Médéric tend à montrer que l'intérêt des DRH est moins marqué que celui des salariés, sur la question du bien-être. En effet, 57% des DRH des entreprises comprenant 50 à 249 salariés et 55% des DRH des entreprises de plus de 250 salariés considèrent la question du bien-être des salariés comme étant très important. Les salariés, quant à eux, considèrent qu'il est très important à respectivement 66% et 67%, soit un niveau significativement plus élevé que les DRH.

Le rapport PSYA de Malakoff Médéric – déjà cité plus haut – établit également une typologie des comportements adoptés par l'entreprise face à la question du bien-être psychologique des salariés:

\* Les immatures (28%<sup>37</sup>)

Ces entreprises considèrent le bien-être de leur salarié comme un « enjeu important » et reconnaissent l'augmentation des risques psycho-sociaux et considèrent le suicide comme un phénomène pouvant les toucher. **Toutefois, elles doutent que celui-ci puisse devenir un thème de préoccupation majeur pour les DRH**, bien qu'elles tendent à fixer un budget dans le but d'améliorer la santé des salariés au travail.

<sup>36</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf>

<sup>37</sup> La 4e catégorie est celle des entreprises neutres pour 7%, entreprises représentatives de la moyenne, sans aspirations différentiantes

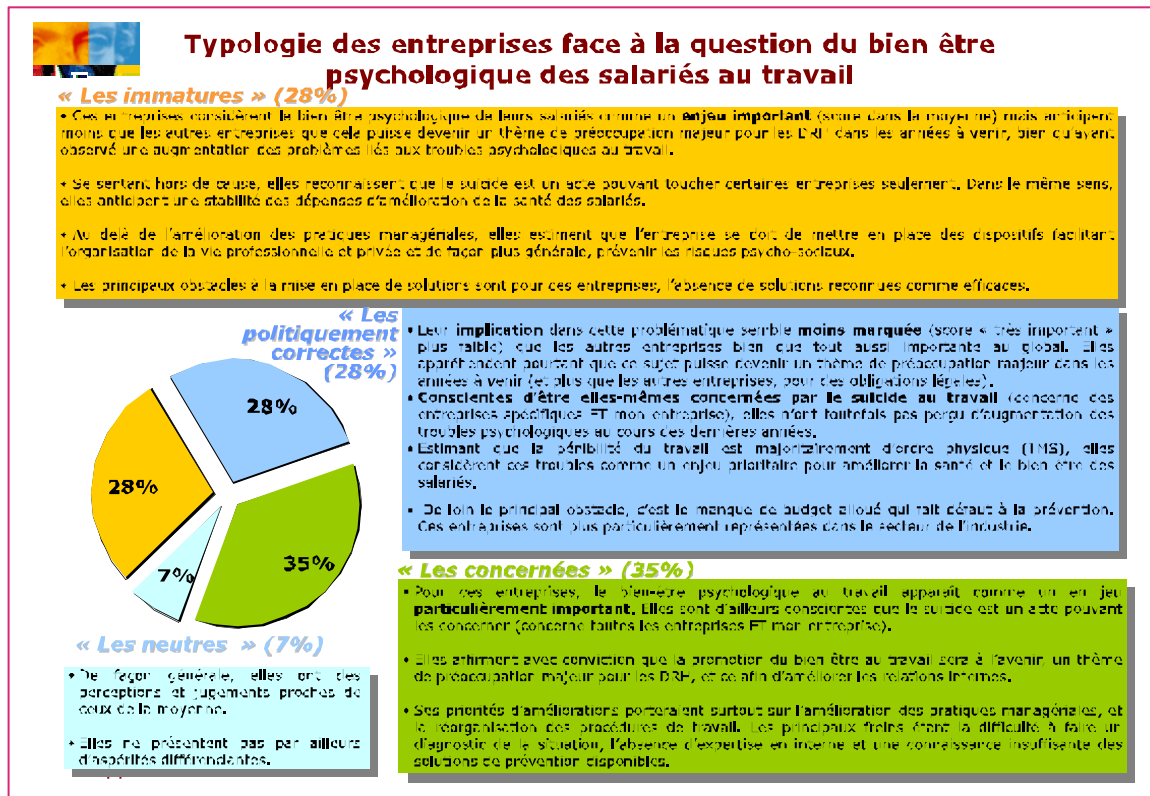
\* « les politiquement correctes » (28%)

**Ces entreprises ne considèrent pas le bien-être des salariés comme un enjeu d'avenir important.** Elles ne reconnaissent pas l'augmentation des troubles psychologiques ces dernières années bien qu'elles soient conscientes que le suicide peut les toucher. Par ailleurs, elles se focalisent plus sur les problèmes de santé physique (TMS). Enfin, elles n'allouent que très peu de budget à la prévention (la plupart est dans l'industrie).

\* Les concernées (35%)

Ces entreprises considèrent le bien-être des salariés comme un enjeu très important et sont conscientes que le suicide peut concerner leur entreprise. Selon elles, la promotion du bien-être doit être au centre des préoccupations des DRH afin d'améliorer les relations internes. Il s'agirait pour elles d'améliorer les pratiques managériales et de réorganiser les procédures de travail.

En résumé, seules 35% des entreprises sont prêtes à agir sur le thème du bien-être des collaborateurs.



L'état d'esprit réticent vis-à-vis du bien-être des collaborateurs comme but à poursuivre peut se résumer par l'anecdote de Sawn Achor, auteur de "Happiness Advantage" : à la fin de l'une de ses conférences, un manager est venu vers lui et lui a dit "This is all great, I'll never do it."<sup>38</sup>

<sup>38</sup> "C'est très bien ce que vous dites, je ne le ferai jamais".

### ***Le bien-être vu comme un levier inopérant ou incohérent en période de crise***

Il ressort des dernières publications<sup>39</sup> de l'Indice du Bien-Être au Travail (IBET, de Mozart Consulting) que le climat est globalement bien meilleur dans les entreprises industrielles que dans les sociétés de services et ce malgré les menaces pour l'emploi pesant sur le secteur manufacturier (risques de délocalisation, niveaux de salaires plus faibles). Si **le secteur de l'industrie se distingue** (IBET de 0.86) **dans un contexte défavorable** c'est en raison de trois facteurs : d'une part, il fixe l'emploi et protège de l'incertitude du lendemain ; d'autre part, il valorise les métiers ; enfin, « *les salariés ont un rapport direct, voire affectif avec ce qu'ils produisent* » (Victor Waknine, fondateur et associé gérant de Mozart consulting). Ainsi, l'argument implicite selon lequel le bien-être des collaborateurs est un levier incohérent en période de crise ou dans un secteur en crise est invalidé par les taux de satisfaction élevés dans ces secteurs. La crise ne constitue pas un frein définitif au bien-être des collaborateurs.

Enfin, la crise est *a fortiori* l'occasion de chercher de nouveaux leviers de compétitivité pour les organisations. On soulignera que les politiques cherchant à favoriser le bien-être des collaborateurs ne sont en aucun cas synonymes de politiques sociales, et n'impliquent donc pas nécessairement de dépenses supplémentaires.

### ***Une recherche sur le bien-être encore jeune***

En 1998, Martin Seligman devient président de l'APA (*American Psychological Association*) et donne le ton en décidant de donner à un des courants de la psychologie humaniste le nom de psychologie positive. Ainsi, si certains seraient tentés d'accorder la parenté de la science du bien-être à Richard Easterlin (qui donne son nom au paradoxe) en 1974, il apparaît pourtant que le sceau véritable permettant sa pérennisation, a été apposé par la psychologie devenue positive. De cette nouvelle science valorisant une psychologie qui s'attarde moins sur les manques et les troubles que sur le caractère positif du potentiel humain, a émané une recherche interdisciplinaire du bien-être. Toutefois, son caractère récent - début des années 2000 donc - diminue la portée et l'influence de cette connaissance en construction.

### ***Un biais culturel – le mal Byronien***

« Si l'on possède son 'pourquoi ?' de la vie, on s'accommode de presque tous les 'comment ?' – l'homme n'aspire pas au bonheur ; il n'y a que l'Anglais qui fait cela<sup>40</sup> ». - Nietzsche

« Il n'y a pas de joie que le monde peut donner comparable à celle qu'il retire, lorsque l'ardeur de la pensée juvénile se consume dans le morne déclin des sentiments<sup>41</sup> » - Byron

Ces deux maximes révèlent à elles seules ce que la pensée moderne et contemporaine se figure du bonheur. Non content d'explorer les abîmes de la profondeur humaine, à force de

39 Etude mise en avant par le groupe Apicil lors de la présentation de son livre blanc sur la santé au travail, le 20 septembre 2011, et menée par le cabinet de ressources humaines Mozart Consulting.

40 Friedrich Nietzsche, *Le Crépuscule des idoles*, traduction par Henri Albert, Mercure de France, 1908, p. 109.

41 Byron in *La Conquête du bonheur*, Bertrand Russell, petite bibliothèque payot, traduit par N. Robinot, 2001, p. 26.



mélancolie et de considérations morbides, de Pascal à Rimbaud en passant par Camus, le bonheur n'était pas le sujet de tous les fantasmes littéraires et philosophiques. Par ailleurs, les philosophes de la raison arguent que le bonheur est une préoccupation sensible liée au plaisir hédonique qui contredirait *in fine* les plus hautes prétentions morales. Entre les philosophies de la profondeur et les philosophies de la hauteur, la morale et la liberté sont toujours plus au moins au centre des questionnements existentiels et le bonheur paraît toujours une question secondaire, comme si être heureux était être seulement bienheureux. Pourtant le bonheur était au centre des préoccupations des Antiques et plus particulièrement des épicuriens, des stoïciens et d'Aristote. Les stoïciens, par exemple, développent une philosophie du bonheur qui s'incarnerait dans l'ataraxie, soit la maîtrise des passions par la raison.

Cette aversion culturelle en France pour le bonheur, comme sujet vide ou pas sérieux, que Russel dans la Conquête du Bonheur appelle le mal Byronien constitue un obstacle à l'utilisation du bien-être comme vecteur de performance en entreprise.

### ***Des managers formés à se focaliser sur les coûts et les économies***

Les managers sont traditionnellement formés selon la focale : gestion des coûts et des ressources. Ils sont moins formés sur leur rôle de leadership que considérés comme les « savants » possédant la « technicité » nécessaire pour gérer un groupe d'une dizaine de personnes selon des impératifs liés au coût. Les idées actuellement développées sur une réorientation de la formation du management ne sont pas véritablement mises à jour. On parle, en effet, du « manager coach » ou « manager bienveillant » qui doit accompagner le travail, assurer sa qualité et aider à la mobilisation. Pourtant, rien n'est fait dans ce sens-là, et le manager reste le gestionnaire d'une équipe de salariés rendant des comptes sous forme de chiffres.

### ***Un héritage fort de la révolution industrielle, des modes d'organisation du travail parfois nocifs***

La façon dont sont organisées les entreprises aujourd'hui est héritée des années 1920 et 1930. Alfred P. Sloan, alors président de *General Motors* procéda à la subdivision de l'entreprise en différents groupes indépendants pouvant prendre leur propres décisions et ayant leur propres clientèles, bien que la direction centrale contrôlât rigoureusement les objectifs qu'elle fixait au préalable. Enfin, se sont développées dans le domaine tertiaire de nouvelles formes de taylorisme : « caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction paradoxale. Les *process* doivent rester un moyen : ils ne règlent pas les enjeux humains [...]»<sup>42</sup>,

Le paradigme encore dominant de la division scientifique du travail freine la prise en compte du bien-être des collaborateurs.

---

<sup>42</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf>

# Des modes organisationnels mésadaptés

## TAYLORISM

- Stricte différenciation entre ceux qui planifient le travail et ceux qui l'exécutent
- Spécialisation des travailleurs dans une tâche précise

### Effets sur les travailleurs

- Absence d'autonomie
- Pas de possibilités d'avancement
- Manque de polyvalence
- Aliénation vis-à-vis des objectifs de l'entreprise
- Sentiment de ne pas utiliser ses talents à pleine capacité

## GESTION ORGANIQUE

- Implication des salariés dans l'amélioration des processus
- Polyvalence des employés à l'intérieur des groupes de travail

### Effets sur les travailleurs

- Autonomie accrue
- Formation continue
- Mobilisation à l'égard des objectifs de l'entreprise
- Impression de développer ses talents

### *Une connaissance lacunaire des outils de mesure et pratiques pour le bien-être au travail*

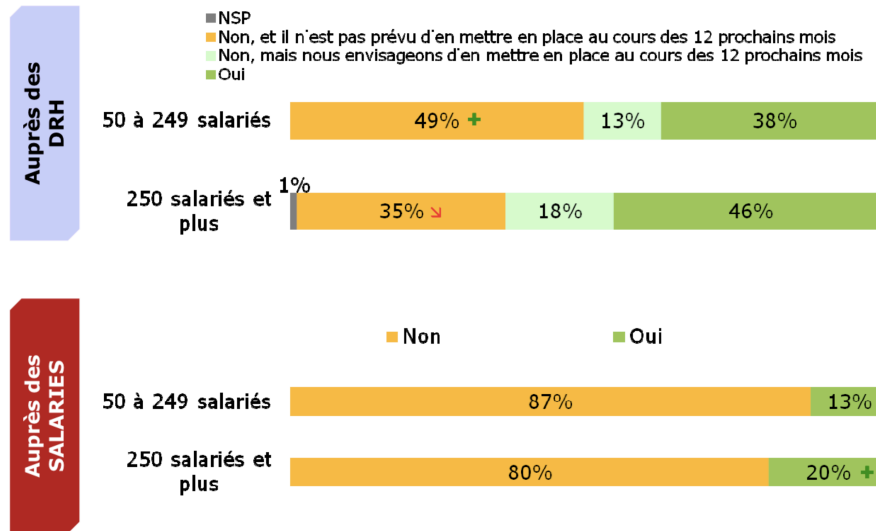
Aujourd'hui les entreprises ne mettent pas en œuvre ou ne disposent pas encore des instruments nécessaires pour mesurer puis prévenir les risques psychosociaux. Bien que la prise de conscience soit en marche, le fonctionnement managérial ne s'adapte pas suffisamment aux réalités. Le rapport PSYA mentionné plus haut de Malakoff Médéric fait état des faits suivants.

Bien que constatant que le bien-être est un enjeu important au sein de l'entreprise, les DRH et les salariés affirment qu'aucune mesure concrète n'a été mise en place (entre 49% et 35% des DRH [selon taille de l'entreprise] avouent qu'il n'est pas prévu d'en mettre en place au cours des 12 prochains mois et entre 13% et 18% affirment qu'il est prévu d'en mettre en place au cours des 12 prochains mois). Encore plus frappant est la contradiction entre la perception des salariés et les dires des DRH quant à ces mesures. En effet, alors que respectivement entre 38% et 46% des DRH [selon taille de l'entreprise] affirment qu'il y a présentement des mesures à cet effet tandis que les salariés répondent respectivement « non » à 87% et 80%. Ce dernier chiffre indique un manque de communication ou une ineffectivité des mesures mises en œuvre.



## Mise en place de mesures de prévention des situations de mal être

Question Avez-vous mis en place des mesures concrètes pour prévenir les situations de mal-être dans votre entreprise ?  
Base ensemble : DRH - 50 à 249 salariés = 302 / 250 salariés et plus = 302 - SALARIES - 50 à 249 salariés = 487 / 250 salariés et plus = 514



Baromètre Bien être psychologique au travail pour Malakoff Médéric Psya - Ifop, septembre 2008

22

Par ailleurs, comme mentionné plus haut, le rapport établit une typologie des comportements adoptés par l'entreprise face à la question de du bien-être psychologique des salariés:

\* Les immatures (28%<sup>43</sup>)

Ces entreprises considèrent le bien-être de leur salarié comme un «enjeu important » et reconnaissent l'augmentation des risques psycho-sociaux mais **elles n'ébauchent aucunes solutions efficaces pour lutter contre ces risques.**

\* « les politiquement correctes » (28%)

Ces entreprises ne considèrent pas le bien-être des salariés comme un enjeu d'avenir important mais se focalisent plus sur les problèmes de santé physique (TMS). **Elles n'allouent que très peu de budget à la prévention.**

\* Les concernées (35%)

Ces entreprises considèrent le bien-être des salariés comme un enjeu très important mais elles font face à l'obstacle principal de la **difficulté à établir un diagnostic et la méconnaissance des solutions de préventions disponibles.**

***En résumé, les entreprises ne déploient pas ou ne connaissent pas les outils susceptibles de mesurer puis d'améliorer le bien-être des collaborateurs.***

<sup>43</sup> La 4e catégorie est celle des entreprises neutres pour 7%, entreprises représentatives de la moyenne, sans aspirations différentiantes.

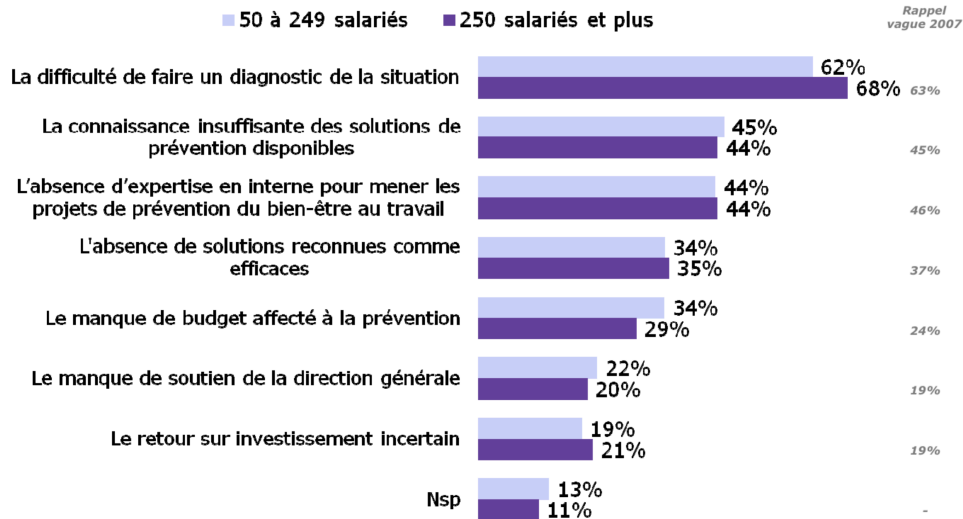


## Perception des obstacles à la prévention du mal être au travail

Question Parmi les éléments que je vais vous citer, quels sont, de votre point de vue, le(s) principal (aux) obstacle(s) à la prévention en matière de mal-être au travail ? En premier ? Ensuite ?

Base ensemble : DRH - 50 à 249 salariés = 302 / 250 salariés et plus = 302

### Auprès des DRH



Baromètre Bien être psychologique au travail pour Malakoff Médéric Psya - Ifop, septembre 2008

14

## PARTIE 6: DES PISTES DE (BONNES ?) PRATIQUES EXTRAITES DE LA LITTÉRATURE SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### Préambule : le bien-être au travail, une nouvelle tendance

Le bien-être au travail comme vecteur de performance continue à prendre sa place au centre des préoccupations des acteurs du monde économique d'une part, et des chercheurs, d'autre part. Henri Lachmann, président du conseil de surveillance du groupe Schneider, a remis, en 2010, un rapport « Bien-être et l'efficacité » au gouvernement, contenant dix propositions pour améliorer la santé au travail. « Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain. Ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance » peut-on y lire.

Par ailleurs, *the Harvard Business Review*, la revue spécialisée de la plus grande université de management du monde, a consacré dans son numéro de janvier-février 2012, « *The value of happiness* », un dossier entier sur le lien entre bonheur et performance économique.

Enfin, signe des temps, l'Ecole Centrale Paris s'est saisie du sujet et propose des séminaires de *leadership* positif, inspirés de la psychologie positive appliquée au domaine du management, ainsi que des *Master Class* sur « l'Entreprise positive ».

### ***Une émergence progressive de pratiques***

Nous présentons ici quelques pratiques extraites de la littérature sur le bien-être au travail. N'a pas été ici exploré l'ensemble de la littérature généraliste sur la performance au travail. N'a pas été réalisée non plus une contre-expertise sur l'efficacité des pratiques présentées ici. Toutefois, les initiatives ici décrites méritent d'être partagées de manière brute pour inspiration.

Nous examinerons dans cette partie les pratiques suivantes :

- La culture de l' « empowerment » – Spreitzer  
*[Gouvernance participative, Open book management et Bienveillance]*
- Le conseil du bien-être au travail – ATOS  
*[Création d'un Conseil du bien-être au travail - équilibre de vie professionnelle et personnelle - développement personnel - nouvelles technologies- recherche d'une cohésion d'entreprise]*
- La politique de bien-être au travail – Deloitte  
*[Télétravail, outils IT de flexibilité du travail, équilibre vie privé-vie pro, services d'entreprise]*
- Les activités sociales de l'employeur – IRB  
*[Implications sociales - activités culturelles - sport et performance]*
- Favoriser le Flow ou l'expérience optimale - Csikszentmihalyi, Bakker  
*[Absorption, état psychique positif, défi raisonnable, motivation intrinsèque.]*
- L' « appreciative inquiry » ou la transformation positive – Cooperrider  
*[Méthodologie de conduite du changement - focalisation sur les forces de vie - construction innovante.]*
- Le leadership positif - Kim Cameron  
*[Climat positif - relations positives - communication positive - sens positif]*
- La formation à la résilience - Andrew J. Shatté et Dean M. Becker  
*[Entraînement à la résilience et capacité de rebond en situation de stress]*
- L' « Happiness Advantage » et les exercices pratiques et positifs – Shawn Achor  
*[Exercices pratiques quotidiens - développement du réseau social en entreprise.]*
- Aider ses collaborateurs – Tal Ben Shahar  
*[Le soutien social]*

Nous déduisons ensuite de *premiers apprentissages* de l'examen de ces pratiques.

#### ***a) La “culture de l'empowerment” - Spreitzer***

*Gouvernance participative, Open book management et Bienveillance*

Les conditions qui favorisent l'actualisation de la « vitalité » et de « l'apprentissage » sont adaptées et applicables à la gouvernance de l'entreprise selon G. Spreitzer et C. Porath dans une étude pour la *Harvard Business Review*.

#### **Gouvernance participative et sentiment de contrôle**

Il s'agirait, dans un premier temps, de donner la possibilité aux employés de prendre des décisions en rapport avec leur travail. Alaska Airlines a appliqué cette méthode en demandant

à tous les employés, lors d'un plan de redressement, comment un bon service pourrait devenir encore meilleur. A titre d'exemple, il en est ressorti l'idée de chanter et danser pendant la présentation des consignes de sécurité au décollage. Résultat : les clients sont plus attentifs, intrigués et la compagnie aérienne fait parler d'elle.

Cette politique d'entreprise qui offre la possibilité aux salariés de mettre leurs idées au service de la gouvernance participe à la fois à l'épanouissement des individus (via un sentiment de contrôle accru) et à la performance de l'organisation (via l'innovation).

#### Open book management ou l'empowerment maximal

Dans un deuxième temps, l'efficacité des employés croît lorsque les collaborateurs comprennent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. C'est pourquoi la méthode de l'*open book management* (management à livre ouvert), soit le fait d'offrir un accès aux informations financières et stratégiques à tous les employés, permet de créer une cohésion plus forte au sein de l'organisation. En effet, les employés se sentiraient moins subalternes que partenaires. Ce concept motive le challenge ; responsabilisés et conscients des mécanismes de l'entreprise, les individus seraient plus aptes à prendre des décisions, à résoudre des problèmes et à travailler pour le succès de l'entreprise. La chaîne américaine de restaurant Zingerman a appliqué cette méthode à son entreprise en 2000 et a connu une augmentation de son chiffre d'affaire de 300% entre 2000 et 2006.

On voit l'analogie avec les concepts d'Open Data des pouvoirs publics qui permettent l'émergence de projets de la société civile et cultivent le bien-être via la transparence. De même, en entreprise, on trouve une piste de développement de la confiance des collaborateurs, ainsi que de leurs capacités.

#### De la proscription de l'humiliation à la bienveillance

Une personne humiliée a tendance à reproduire le même schéma avec ses collègues et/ou ses subalternes. De ce fait, certaines entreprises ont imposé des chartes qui pénalisent les comportements d'incivilité. A titre d'exemple *Caïman Consulting* propose de faire de la civilité une culture d'entreprise afin de favoriser les comportements de bienveillance sociale.

#### **b) Le conseil du bien-être au travail - ATOS**

*Création d'un Conseil du bien-être au travail - équilibre de vie professionnelle et personnelle - développement personnel - nouvelles technologies- recherche d'une cohésion d'entreprise*

L'initiative "bien-être au travail" d'ATOS est intéressante à observer : l'entreprise a créé un Conseil du bien-être au travail (*Well Being at Work Council*) qui a identifié et évalué 100 meilleures pratiques existantes au sein du groupe à l'échelle mondiale et permettant de répondre aux principaux défis du bien-être sur le lieu de travail. Parmi ces objectifs: atteindre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, encourager le développement personnel des collaborateurs, déployer de nouvelles méthodes de travail par l'utilisation de technologies innovantes et ce, afin d'attirer les meilleurs talents, d'encourager l'évolution personnelle, de renforcer l'engagement des managers et la motivation du

personnel, mais aussi d'adopter une philosophie d'entreprise soudée. Autant d'objectifs renforçant le bien-être au travail et partant, la performance au travail.

### *c) La politique de bien-être au travail - Deloitte*

*Télétravail, outils IT de flexibilité du travail, équilibre vie privée - vie pro, services d'entreprise*

[Propos de Pascale Chastaing-Doblin, associée responsable des Ressources humaines et membre du Comité Exécutif, décrivant les grands axes de la politique déployée pour favoriser le bien-être des 6 400 collaborateurs.]

Pour favoriser la **flexibilité** au travail, améliorer l'organisation et l'environnement de travail :  
équiper les collaborateurs d'un ordinateur portable et d'une connexion Internet 3G pour **travailler à domicile pendant 1 ou 2 heures le matin** afin d'éviter les embouteillages ou pour attendre le plombier ; déployer **Office Communicator, un système de vidéo conférence** qui permet de dialoguer de manière simple avec un client ou un collègue ; instauration d'un dispositif appelé **dispo@home** permettant aux consultants et auditeurs qui ne sont pas affectés chez un client de rester chez eux à charge de rester joignable et disponible dans des délais rapides (et ne plus être obligé de venir au bureau pour y attendre une nouvelle affectation).

Pour améliorer l'**équilibre** entre la vie professionnelle et la vie privée :

Mesures destinées aux jeunes parents, **Family Friendly Staffing** offre la possibilité d'exprimer des souhaits en termes de planning et de mobilité durant la première année de leur enfant ; rémunération à 100 % des **congés** de maternité, et des conventions collectives font en sorte que le congé de paternité soit rétribué au-delà des indemnités de sécurité sociale, les bénéficiaires percevant en moyenne 80 % de leur salaire. Assouplissement des conditions d'attribution en autorisant ce congé à partir d'un an d'ancienneté, contre trois ans auparavant ; Mise en place du service **SOS Nounou** pour garder les enfants en cas d'urgence, du **Deloitte Kids Day** une journée pendant laquelle les enfants des collaborateurs peuvent visiter les locaux et participer à un certain nombre d'animations créatives et récréatives.

Pour accompagner des projets de vie, développement de **Parcours Choisis**, un programme qui offre la possibilité d'accélérer ou de décélérer son rythme professionnel. 62 auditeurs et consultants en ont bénéficié en 2010 parce qu'ils souhaitaient travailler à temps partiel pour se consacrer un peu plus à leur vie de famille ou pour accompagner un parent malade...

Des services d'entreprise élargis

Ouverture en janvier 2010 au siège à Neuilly d'une **salle de sports** de 100 m<sup>2</sup>, ouverte de 7h00 du matin à 21h00 le soir, et qui compte plus de 500 adhérents. Les infirmières du centre médical proposent sur rendez-vous des **massages** assis d'une vingtaine de minutes pour se relaxer. Toujours avec la médecine du travail, organisation régulière de **conférences** sur des sujets tels que la nutrition, les risques cardio-vasculaires, le sommeil. Une **conciergerie**, utilisée par la moitié des 2 200 salariés de Neuilly.



#### **d) Les activités sociales de l'employeur - IRB**

*Implications sociales - activités culturelles - sport et performance*

Certains employeurs mettent en place des activités sociales au sein de l'entreprise dans l'optique de renforcer le lien entre bien-être au travail et performance économique. Il ressort des études de l'IRB, Indice Relatif au Bonheur<sup>44</sup> que l'implication sociale au sein de l'entreprise est une valeur non négligeable des Québécois au travail. En effet, ces activités sociales organisées par l'employeur offrent l'occasion de voir ses collègues sous un autre angle et permettent un réel échange. Plus de la moitié des répondants (53%) avouent participer souvent (36%) ou toujours (17%) à ces activités sociales. Il est constaté que plus les gens participent à ces activités, plus leur niveau de bonheur au travail est élevé.

Dans ce même état d'esprit, certains employeurs proposent des activités culturelles et sportives. En effet, le sport, lié à un plan de prévention globale, permettra d'associer les notions de performance et de plaisir dans le cadre professionnel, pour une performance durable. Il ressort d'une étude réalisée par Santé Canada, qu'un salarié actif (qui pratique au moins une activité physique dans la semaine) est 12% plus productif qu'un salarié sédentaire (aucune activité physique).

#### **e) Favoriser le « Flow » ou l'expérience optimale - Csikszentmihalyi, Bakker**

*Absorption, état psychique positif, défi raisonnable, motivation intrinsèque.*

Le concept de “Flow” ou expérience optimale désigne l'état mental d'une personne immergée dans son activité, dans un état de concentration maximale, procurant joie et accomplissement. Théorisé par Csikszentmihalyi, il fut repris et adapté au milieu du travail par le Professeur Arnold Bakker qui retient trois caractéristiques essentielles du “flow” : succession de courtes périodes d'expériences optimales caractérisées par l'absorption (c'est-à-dire une concentration optimale), le plaisir au travail et la motivation intrinsèque au travail.

L'expérience optimale au travail n'est pas évidente tant le travail peut être perçu comme facteur de stress. En outre son caractère **obligatoire semble être un frein** aux états expérientiels positifs. Pour autant, cette expérience existe et gagnerait à être recherchée. On remarque que l'expérience optimale **varie** selon la profession ainsi que d'autres variables telles que : la charge de travail, la pression temporelle, les ressources personnelles ou encore les croyances d'auto efficacité et les ressources organisationnelles telles que le climat et les supports de travail. Concernant les **professions d'aide**<sup>45</sup>, il a été constaté que le repérage d'expériences optimales sur le lieu de travail représente une source de bien-être pour les intervenants sanitaires, influence la qualité des relations avec les patients et en même temps protège les intervenants de l'usure émotionnelle propre aux professions d'aide. Concernant **les**

---

<sup>44</sup> Marque déposée appartenant à Côté communication conseil, fondée par Pierre Coté. Le site de l'IRB <http://www.indicedebonheur.com> permet d'obtenir une évaluation de son niveau de bonheur. En complétant un questionnaire de 40 questions le système de l'IRB accorde une note que le répondant peut comparer avec la propre évaluation qu'il fait de son bonheur. Ce système appuie son évaluation en fonction de 23 critères; à ce jour, plus de 20 000 personnes ont répondu à un total de 222 questions.

<sup>45</sup> Delle fave et Massimini, 2003

**enseignants**<sup>46</sup>, la qualité de l'expérience que les enseignants associent à leur profession ne contribue pas seulement à la promotion du bien-être au travail mais également à des retombées importantes sur le processus éducatif puisqu'elle influence l'efficacité de la transmission culturelle et le désir d'apprendre chez les étudiants.

### **f) L' « Appreciative inquiry » ou la transformation positive - Cooperrider**

*Méthodologie de conduite du changement - focalisation sur les forces de vie - construction innovante.*

L'*Appreciative inquiry*<sup>47</sup> est une approche centrée sur les solutions pour atteindre un état de réussite plutôt que les solutions pour supprimer un problème. Partant de la question de l'identification des facteurs de réussite et de prise en compte d'éléments non quantitatifs, cette approche vise à se focaliser sur les forces de vie par une méthode participative et constructive. Elle invite les entreprises à atteindre leurs objectifs en recherchant tout ce qui est positif et générateur d'énergie et à explorer le champ des possibles. D'après cette théorie, l'approche par la résolution de problème<sup>48</sup> contient les effets indésirables d'une focalisation sur les problèmes<sup>49</sup>. L'*Appreciative Inquiry*, quant à elle, recherche les causes du succès et non celles des échecs pour concevoir et bâtir le devenir de l'entreprise, du département ou de l'équipe. Elle prétend ainsi permettre un diagnostic social ou organisationnel, la cohésion d'équipe ainsi que l'innovation pour une meilleure organisation. Mener l'enquête pour découvrir les mystères du succès de l'entreprise, se définir un futur motivant, prendre des décisions engageantes et agir pour obtenir les résultats désirés, telles sont les grandes étapes mises en avant par l'*Appreciative inquiry*<sup>50</sup>.

L'*Appreciative inquiry* est une démarche de transformation probablement favorable au bien-être car elle évite une focalisation négative en cas de problème et évite la cristallisation d'une situation délicate.

---

46 Csikszentmihalyi, 2004

47 Courant né dans les années 80 à l'université de Cleveland sur l'initiative de David Cooperrider, Dr en psychologie des organisations. En France, voir Jean Pages, le coaching avec la méthode d'*appreciative inquiry*.

48 L'approche par la résolution de problème consiste à identifier le problème, rechercher et analyser les causes, proposer et appliquer des solutions et mesurer les résultats.

49 La recherche de solutions spécifiques et limitées à des problèmes bien précis réduit la créativité et l'innovation. L'accent étant mis sur les erreurs passées, aucune vision positive du futur n'est créée; Des réactions défensives face la recherche des responsables des problèmes; Peu d'enthousiasme : les problèmes doivent être résolus les uns après les autres et cela est fastidieux; Ceux qui résolvent le problème sont souvent loin du problème lui-même et de ceux qui mettront en œuvre les solutions; Une résistance au changement : peu d'implication pour des solutions « forcées ».

50 Pour cela 5 temps: 1° définition : décider du projet positif ; 2° découverte : "apprécier le meilleur de ce qui est;" 3° devenir : "ce qui pourrait être", vision partagée du futur ; 4° décision : "ce qui devrait être", co-construction innovante ; 5° déploiement : soutenir les projets de changement, "ce qui sera".

### **g) Le leadership positif - Kim Cameron**

*Climat positif - relations positives - communication positive - sens positif*

En ces temps de crise économique, un directeur d'équipe n'a pas tant de moyens d'améliorer la conjoncture économique ou les conditions de travail, il peut néanmoins influencer de manière significative sur le bien-être de ses collaborateurs en agissant sur la cohésion, d'où l'intérêt d'examiner le concept de *leadership positif*. Selon les travaux de Kim Cameron<sup>51</sup>, le *leadership positif* se constitue en 4 composantes : établir un climat positif, développer des relations positives, promouvoir une communication positive et créer un sens positif. Dans un souci d'améliorer la qualité de l'encadrement ou du leadership, l'auteur définit et développe ces quatre stratégies et donne des moyens pour y parvenir.

#### Le climat positif

Le climat positif, c'est-à-dire le fait d'instaurer des conditions dans lesquelles vont prévaloir les émotions positives, est essentiel. Des études<sup>52</sup> ont ainsi pu mettre au jour que les événements négatifs ont une influence plus importante sur les émotions que les événements positifs. Certains estiment, comme Barbara Fredrickson, que les effets bénéfiques de trois événements positifs sont gommés par un seul événement négatif, d'où l'intérêt d'établir un climat positif. L'auteur recommande alors de développer la compassion, le pardon, ou la gratitude.

#### Les relations positives

Les relations positives ont quant à elles un impact sur le système hormonal (Taylor), cardiovasculaire (Holt-Lunstad), immunitaire (Heaphy et Dutton) et également psychologique, émotionnel et organisationnel.

#### La communication positive

La communication positive consiste à mettre l'accent plutôt sur le soutien mutuel que sur les critiques et l'adoption d'un langage négatif. Par exemple, en donnant des *feedback* (retours) positifs destinés à permettre à l'individu d'identifier et d'exprimer son talent, en adoptant une communication plutôt destinée à soutenir l'individu qu'à l'accabler surtout quand des erreurs sont commises et que des ajustements sont requis. L'étude de Losada et Heaphy en 2004 sur 60 équipes de top management démontre l'importance de cette formulation puisqu'il en ressort que, parmi tous les facteurs expliquant les meilleurs résultats d'une équipe par rapport à une autre, deux fois plus de poids est accordé au facteur de communication positive.

#### Un sens positif

Enfin, donner **un sens positif** permet d'une part, une baisse du niveau de stress, de l'absentéisme, de l'insatisfaction, du cynisme et d'autre part, une augmentation de l'engagement, des efforts, du bonheur, de la satisfaction, et du sentiment d'accomplissement (Chen, 2007). Par ailleurs, quand l'activité professionnelle est considérée comme une vocation, que le travail a un sens, un impact s'en ressent sur le niveau de performance et leur satisfaction au travail (Wrzesniewski). Développer ce sens positif passe, selon Kim Cameron,

51 Positive leadership : strategies for extraordinary performance, Kim S Cameron, San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler Publishers, ©2008

52 Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. Review of General Psychology, 5, 323-370.

par la mise en évidence pour les personnes de l'impact positif du travail sur les autres, par son association à des valeurs importantes, l'identification des effets à long-terme du travail, et la construction de valeurs et d'un sens commun aux salariés de l'entreprise. Autant de pistes pour renforcer le lien entre bien-être et performance au travail.

### *h) La formation à la résilience - Andrew J. Shatté et Dean M. Becker* *Entraînement à la résilience et capacité de rebond en situation de stress*

On appelle résilience l'aptitude à surmonter un traumatisme, la capacité à « rebondir », faire face à une situation difficile ou génératrice de stress. Matthieu Poirot<sup>53</sup> soutient que « *c'est au cœur de la résilience individuelle que se trouve la créativité de nos entreprises* ». Nombreuses études se sont ainsi intéressées à la façon dont l'individu développe et utilise la résilience. Selon celles-ci<sup>54</sup>, la résilience au travail se compose de 7 facteurs (régulation des émotions, contrôle des impulsions, analyse causale, auto-efficacité, optimisme réaliste, empathie, initiative) que l'on peut résumer en un quotient de résilience. **D'après ces études, une formation sur la résilience permet d'augmenter significativement la performance des employés.** En effet, une étude réalisée chez *Vérizon* compare les résultats sous l'angle de la performance entre un groupe Contrôle (non entraîné) et un groupe Entraînement à la résilience. Il s'avère que le groupe Entraînement à la résilience obtient de meilleurs résultats que le groupe Contrôle, maximisant les résultats avantageux d'une part et minimisant l'érosion désavantageuse des ventes d'autre part. Ainsi le groupe Entraînement à la résilience obtient un indice d'objectifs atteints significativement supérieur au groupe Contrôle passant de 102 à 120 (le groupe Contrôle passant de 103 à 105). De même, leur nombre de ventes conclues par jour est passé de 3.9 à 7.6 (5,4 à 6 pour le groupe Contrôle) avec un pourcentage de vente de 10,8% à 15,7% après la formation (de 11,5% à 13,8% pour le groupe Contrôle). L'impact de la formation à la résilience semble donc significatif, ce qui pourrait la constituer en facteur non négligeable de performance.

### *i) L'Happiness Advantage et les exercices pratiques et positifs, Shawn Achor* *Exercices pratiques quotidiens - développement du réseau social en entreprise.*

#### Développer de nouvelles habitudes positives

Partant d'une expérience auprès d'experts en fiscalité chez KPMG, l'auteur constate qu'exercer une des 5 activités suivantes pendant 3 semaines est riche d'impacts en matière de bien-être : trouver 3 choses pour lesquelles ils sont reconnaissants ; écrire un message positif à l'un des collègues ; méditer 2 minutes au bureau ; prendre 2 minutes pour décrire dans un journal une expérience significative des dernières 24h. Il constate alors que cela permet de les

53 Expert en qualité de vie au travail, psychologue social (Paris X) et Docteur en management (Paris II), enseignant chercheur en management et consultant indépendant. (Ses thèmes actuels de recherche et d'intervention portent sur les risques psychosociaux, le bien être professionnel, la diversité, le développement du leadership et des organisations. son travail s'appuie sur une approche « clinique » c'est à dire soucieuse de l'individu et du collectif dans ses particularités et son contexte. son expérience porte sur des groupes internationaux mais aussi des PME. Formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques). Après avoir questionné la « position victimaire » et la « position agentique », deux postures que l'on retrouve dans la façon de vivre l'entreprise, il soutient que « c'est au cœur de la résilience individuelle que se trouve la créativité de nos entreprises. Plus encore, c'est elle qui garantit la souplesse de nos systèmes sociaux. La résilience individuelle est donc au cœur des enjeux de notre société moderne ». <http://psychologiepositiveautravail.blogspot.fr/2007/06/dvelopper-sa-rsilience-professionnelle.html>

54 Résilience au travail, Dr Andrew J. Shatté et Dean M. Becker, dans *Traité de psychologie positive*, sous la direction de Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio.

rendre plus heureux et que les effets positifs perdurent pendant des mois. En effet, quelques jours après on constate des scores significativement plus élevés en termes d'optimisme et de satisfaction de vie chez les participants. Un mois plus tard les scores restent significativement plus élevés. Quatre mois après, les différences demeurent avec des scores de 27 sur 35 contre 23 avant l'expérience.

### ***j) Aider ses collaborateurs – Tal Ben Shahar***

*Le soutien social.*

Des études de *Julianne Holt-Lunstad, Timthy Smith, Bradley Layton* montrent qu'un haut niveau de réseau de soutien social prédit la longévité de l'entreprise. Pour Phil Stone et Tal Ben Shahar, il s'agit également d'un des meilleurs indicateurs de bonheur dans les périodes de stress élevé. Les recherches de Shawn Achor de Mars 2011 révèlent l'importance de la fréquence de ce facteur avec une corrélation de 0.7. Ce chiffre est très élevé puisqu'il est plus élevé que la corrélation entre tabagisme et cancer. Il ressort en outre que les employés qui fournissent une quantité de support social plus élevés sont **10 fois plus engagés dans leur travail et 40% plus prêts d'obtenir une promotion dans l'année**. A titre d'exemple, *Oschsner Health System* met en place l'exercice du 10/5 pour augmenter le soutien social entre employés et patients (11000 employés, managers, docteurs) : à 10 pas de l'employé, contact visuel et sourire ; à 5 pas, « bonjour ». Est alors constaté une **augmentation de 5% dans la satisfaction des patients et des employés**.

### ***Synthèses de ces initiatives : quelques premiers apprentissages***

En examinant ces initiatives trouvées dans la littérature sur le bien-être au travail, nous avons pu déceler une quinzaine de pratiques. Nous les avons présentées ici sur un tableau à double entrée dont les colonnes sont les domaines susceptibles de favoriser le bien-être des collaborateurs : management, relation au temps, construction de soi, mobilisation, relation d'équipe, santé, contrat social, conditions de travail, comportement.

Même si l'échantillon est modeste, il est intéressant de formuler quelques remarques / apprentissages :

1/ Différents théoriciens et différentes entreprises utilisent différents leviers

Comme attendu, ***il n'y a pas de pierre philosophale du bien-être au travail***. Les (bonnes) pratiques utilisées par une organisation peuvent d'ailleurs se révéler des (mauvaises) pratiques inadéquates par une autre organisation. Comme indiqué plus haut, il s'agit donc ici d'examiner ces pratiques comme sources d'inspiration potentielle

2/ La plupart des initiatives ont ***un impact sur plus d'un facteur de bien-être***.

Il en existe qui développent un impact transverse, telles que le conseil du bien-être d'ATOS. Ce constat illustre la puissance du bien-être comme vecteur de transformation : étant un facteur holiste ou global, agir dessus a des effets vertueux multiples.

3/ Un nombre important de pratiques requiert **un changement de comportement des collaborateurs.**

Ce constat est intéressant car, si l'organisation porte une part importante de responsabilité, il rappelle que chaque individu est actif de son propre bien-être et de celui de ses collaborateurs, et que la responsabilité de l'employeur n'est donc que partielle. Ce constat est intéressant pour une deuxième raison : si l'on devait tracer un spectre qui irait de la personnalité de l'individu (le quasi-structurel) aux actions de celui-ci (le conjoncturel), le comportement se situerait à mi-chemin. C'est une échelle de transformation porteuse de sens puisqu'elle suggère que la clé du changement positif se situe à l'intersection entre la sphère de l'individu et de l'organisation. On notera également que les TCC (Thérapies Cognitives Comportementales) de 3<sup>e</sup> génération appliquées au travail agissent justement sur ce niveau-là : celui des comportements.

4/ Management, mobilisation et construction de soi

En observation complémentaire, les leviers ici observés qui sont en majorité actionnés par les organisations sont sur **le management, la mobilisation et la construction de soi.** On notera que ces éléments ne sont pas matériels.

5/ Enfin, parmi les initiatives ici examinées, **une seule joue sur l'environnement de travail**

C'est le seul élément qui soit entièrement extérieur à l'individu ; on notera que c'est le champ d'intervention traditionnellement choisi par les organisations cherchant à prévenir les risques psycho-sociaux.



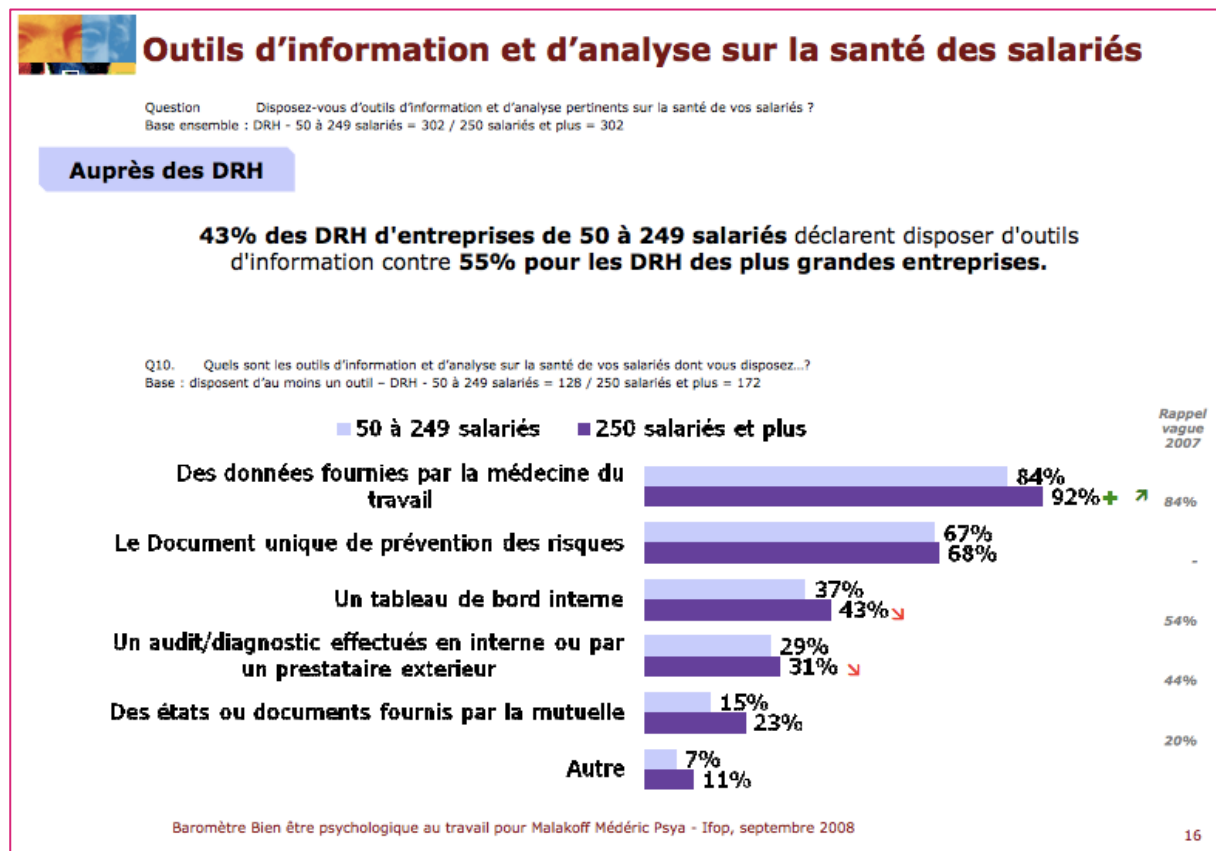
	Management Responsabilisation, formation, organisation, etc.	Relation au temps Productivité, temps de travail, urgence, sursis	Construction de soi Reconnaissance, égalité, formation, choix, etc.	Mobilisation Intérêt, Mobilisation	Relation d'équipe Rôle, atmosphère, relation, amitié	santé Fatigue, stress, physique	Contrat social Salaire, avantage, contrat	Conditions de travail Immatériel, matériel	Comportement Eg. regard, comportement
Quelques initiatives de la littérature sur le bien-être au travail ↓									
Possibilité aux employés de prendre des décisions en rapport avec leur travail	○			○					
Open Book management	○			○					
Mise en place d'une charte contre l'incivilité									○
Instauration d'un conseil du bien-être au travail	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Possibilité de travail à domicile		○							
Rémunération à 100% des congés de maternité		○					○		
Mise en place de garderies d'urgence		○							
Individualisation du parcours de carrière	○						○		
Installation de salle de sports/massages						○			○
Organisation d'activités sociales pour les employés					○				
Mise en place de méthodologies projets ou transformatives positives (appreciative inquiry)	○			○					○
Mise en œuvre de conditions dans lesquelles vont prévaloir les émotions positives					○				○
Encouragement à la coopération, au soutien mutuel et au langage positif	○				○				○
Formation à la résilience			○	○		○			○
Développement d'habitudes positives			○	○	○	○			○
Resserrement du lien et du soutien social					○				○
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>



## PARTIE 7 : L'IMPORTANCE DE MESURER LE BIEN-ÊTRE DANS L'ORGANISATION

Si l'on souhaite agir de manière concrète afin d'améliorer le bien-être au travail, il est important d'être capable de le mesurer puis d'évaluer les initiatives mises en place en ce sens. Sans de telles mesures du bien-être, il est impossible d'identifier les bonnes pratiques dans les entreprises et de les partager. Or, de premiers indicateurs de bien-être au travail ont déjà été élaborés et ouvrent le chemin : ils sont encore perfectibles et sont encore peu connus des praticiens.

Les chiffres ci-dessous illustrent la pénurie d'outils – telle que perçue par les DRH – pour analyser le bien-être des collaborateurs :



Le rapport PSYA de Malakoff-Médéric (déjà cité plus haut) dont les chiffres précédents sont extraits conclut que « le principal obstacle à la mise en place d'une politique de prévention du mal-être au travail résulte de la difficulté à faire un diagnostic de la situation. » Les outils de mesure existants sont donc à mettre en valeur et à développer plus avant.

Comme nous l'avons vu, de nombreuses définitions du bien-être sont envisageables; en conséquence, différentes façons de le mesurer existent aussi. Certaines, comme l'Indicateur de bien-être au travail (l'IBET de Mozart Consulting), se concentrent sur les Risques Psycho-Sociaux, alors que d'autres, comme le Baromètre du bien-être au travail (le BBET de Charles

Martin-Krumm), s'intéressent davantage aux émotions ressenties par les travailleurs et leur potentiel d'engagement selon leurs personnalités. Autre facteur de différenciation entre les outils de mesure, divers indicateurs peuvent aussi avoir des fonctions et objectifs différents : ou bien poser un diagnostic avant d'entreprendre une démarche d'amélioration des processus de l'entreprise, ou encore servir d'examen à passer afin d'obtenir une certification ou un label.

Afin d'aider les entreprises qui souhaitent se pencher sur la question du bien-être au travail à se repérer parmi la diversité des indicateurs, la Fabrique Spinoza et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (**l'ORSE**) ont entrepris de les recenser et de les présenter dans une publication qui présentera l'utilité spécifique de chacun d'entre eux. Ces travaux pourront donc servir de bougie d'allumage pour les entreprises désireuses d'améliorer le bien-être de leur salarié et, comme nous l'avons vu dans ce rapport, leur propre performance économique. Cette étude est à paraître au premier trimestre 2013. Y figureront une monographie de chaque indicateur, une synthèse des apprentissages réalisés en les examinant, et les bonnes pratiques pour élaborer son propre indicateur interne pour une organisation.

## **PARTIE 8 : COMMENT ALLER PLUS LOIN ?**

Le bien-être des collaborateurs constitue donc un vecteur de transformation positive de l'organisation.

Comme indiqué dans la partie précédente, une première étape du processus consiste donc à mesurer le bien-être des collaborateurs. Ce faisant, s'initie un diagnostic, un dialogue social, et la voie est pavée pour un plan d'action ou de transformation.

Les étapes possibles de transformation post-mesure sont nombreuses :

- Diffusion, partage et cohésion interne autour du diagnostic établi à partir des mesures
- Co-construction d'une feuille de route de transformation
- Production interne par les collaborateurs d'initiatives favorisant le bien-être des collaborateurs
- Examen de (bonnes) pratiques / benchmark d'autres organisations en termes de politiques de bien-être des collaborateurs
- Déploiement de plans d'action

Indépendamment de la mesure du bien-être des collaborateurs et des étapes en résultant qui sont listées ci-dessus, d'autres actions vertueuses pour l'entreprise peuvent être mises en œuvre sans passer par la mesure :

- Sensibilisation de dirigeants / manager / équipes RH / collaborateurs aux enjeux de bien-être
- Mise en place d'universités internes ou de **Master Class** (voir Annexe 1) sur les enjeux de bien-être des collaborateurs
- Accompagnement autour des enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises, Risques Psycho-Sociaux, etc.
- Design d'outils spécifiques nouveaux en direction du bien-être des collaborateurs

## Concrètement ...

Association d'intérêt général, la Fabrique Spinoza est à disposition pour guider / accompagner les organisations :

- vers le nouveau paradigme du bien-être comme vecteur de performance
- vers un alignement de la performance sociale et économique
- vers une nouvelle approche de la responsabilité : vers une approche éthique (c'est-à-dire autodéterminée et bénéfique) plutôt que morale (c'est à dire imposée et contraignante)

Pour plus d'information, contacter [La Fabrique Spinoza](http://LaFabriqueSpinoza.org) au +33-1-43-40-00-24 ou à [bienetreperformance@fabriquespinoza.org](mailto:bienetreperformance@fabriquespinoza.org)

**BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE**  
Des outils de transformation au service des organisations et des hommes

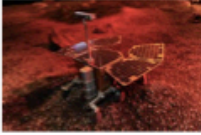
think-tank du bien-être citoyen  
**LA FABRIQUE SPINOZA**

- 1. Découvrir ... un nouveau paradigme de performance**
  - Explorer les enjeux et les potentiels du concept de bien-être au travail comme vecteur de performance
  - Formation aux managers ou séminaire de direction
- 2. Guider ... vers une performance accrue**
  - Etablir un chemin stratégique pour augmenter la performance de l'organisation via le bien-être des collaborateurs
- 3. Sensibiliser et former ... à « bien-être et performance »**
  - 3 Master Class de 3 à 5 jours sur la Science du bien-être et son application au monde économique, à Centrale Paris
  - Eclairer, former, enseigner les compétences liées au bien-être comme vecteur de performance financière
- 4. Appuyer ... les grandes transformations de l'organisation**

Appui aux grands projets de transformation interne :

  - Amélioration du climat social, Gestion des Risques Psycho-Sociaux, Déploiement d'un projet de RSE, Transformation de l'organisation via les NTIC
- 5. Veiller ... dans un champ en pleine effervescence**
  - Récolter l'innovation disséminée sur le bien-être comme vecteur de performance économique
  - Une veille / benchmark sur l'ensemble des nouvelles pratiques en France et à l'étranger
- 6. Outiller ... pour actualiser le potentiel de performance**
  - La mise à profit du bien-être comme vecteur de performance passe par l'utilisation d'outils
  - Ex. : réseaux sociaux, relation au temps, modes d'orga. du travail, diversité, mesure du bien-être
- 7. Mesurer ... le bien-être donc le potentiel de transformation**
  - La mesure du bien-être, de la qualité de vie, du climat social est une étape clé de la transformation :
  - Elle passe par le choix ou l'élaboration de l'outil pertinent pour l'organisation
- 8. (faire) Révéler ... les clés de transformation par les salariés**
  - Les clés du bien-être au travail (et donc de la performance) sont à faire révéler par les salariés
  - Ces clés constituent des outils actionnables et partagés par les collaborateurs donc effectifs

## 1. Explorer ... un nouveau paradigme de performance



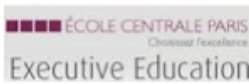
Des séminaires de découverte du paradigme du bien-être

## 2. Guider ... vers une performance accrue



Un plan stratégique global autour du bien-être comme vecteur de performance

## 3. Sensibiliser et former ... à « bien-être et performance »



Des master class à Centrale Paris, des universités internes, des formations sur le bien-être performant

## 4. Appuyer ... les grandes transformations de l'organisation



Un accompagnement méthodologique sur RSE, RPS, NTIC, climat social

## 5. Veiller ... dans un champ en pleine effervescence



Un « Réservoir » de pratiques sur le bien-être performant, pour inspiration

## 6. Outiller ... pour actualiser le potentiel de performance



Des outils spécifiques à mettre en œuvre, en faveur de performance et bien-être

## 7. Mesurer ... le bien-être donc le potentiel de transformation



Des outils pour mesurer, diagnostiquer le bien-être dans l'organisation

## 8. (faire) Révéler ... les clés de transformation par les salariés



Une méthodologie pour faire émerger des solutions innovantes vers le bien-être performant

# ANNEXE 1 - MASTER CLASS SUR LA SCIENCE DU BIEN-ÊTRE ET SES APPLICATIONS AUX ORGANISATIONS

## MASTER CLASS 1

### MASTERCLASS : ADVANCED HAPPINESS STUDIES

Dr. Iona Boniwell and Alexandre Jost

- Happiness means something different to everyone... True or false ?
- Do children make you happy ?
- Is happiness genetic or can it be changed ?
- What is Gross National Happiness and why should we measure it ?

Is happiness a goal ? A pursuit ? A state ? A way of living ? Even if these complex questions have not been fully answered to date, we are discovering more and more about happiness and well-being daily, exploring their mysteries, uncovering the keys, capitalising on the outcomes of scientific studies from the past 15 years. The Science of Happiness has revolutionised the way we understand this centuries-old concept. Today, this new field of science, drawing on neuroscience, positive psychology, happiness economics, happiness sociology, has identified potential drivers of happiness or subjective well-being, both at the individual and collective level. This progress explains the explosion of interest in happiness, coming from individuals, organisations, social groups and even governments. Happiness can indeed be thought about as a prism. It illuminates the key issues of life for individuals (wealth, relationships) and key areas of society (economic performance, business, education). At the

individual level, dramatic advances have been made to design interventions to foster happiness. At the societal level, a global movement examining happiness, and its relations to sustainable development, is emerging, bringing together international organisations, NGOs and states. In July 2011 the UN General Assembly resolution on "Happiness: Towards a Holistic Approach to Development" was passed by consensus by the 193 member-states. The Master class will explore the different conceptual visions of happiness, present the state of the art of happiness science, and introduce the potential drivers behind this ultimate goal of humanity. It will then examine the possible implications and applications for individuals and for society. Participants will also have an opportunity to practice the existing happiness interventions, and look at what different societies are doing about raising the happiness of its citizens. Lastly, as an application, the class will design actions for happiness.

## MASTER CLASS 2

### POSITIVE ENTERPRISE MASTER CLASS

Dr. Iona Boniwell and Alexandre Jost

- Can economic performance be improved through leveraging psychological performance ?
- What does the science say about the well-being of people at work ?
- Can a new business paradigm be designed for and around the "positive enterprise" ?
- Do we have ready-made interventions or practices to improve well-being and performance at work ?

The last 15 years saw the birth and development of a new field, that of well-being science, drawing heavily on neuroscience, positive psychology, well-being economics, sociology, positive organizational scholarship and positive organizational behaviour. It was able to study and demonstrate the strong relationship between well-being and performance, both at the individual and collective level. These findings opened the way to a new business paradigm : the positive enterprise, both socially and economically over-performing.

## MASTER CLASS 3

### POSITIVE PSYCHOLOGY COACHING MASTERCLASS

Dr. Iona Boniwell

- In what way can coaches usefully incorporate positive psychology into their practice ?
- How can a business coach frame the validated positive psychology interventions in a context that is appropriate for a corporate client ?
- What is new in positive psychology for the experienced coach ?

In recent years, a highly successful partnership was formed between coaching and positive psychology. Both coaching and positive psychology are natural allies in sharing an explicit concern with the enhancement of optimal functioning and well-being, challenging traditional assumptions about human nature and arguing for a strengths rather than deficiency-based approach to performance improvement. Both claim that attention should be redirected from "fixing" the client, or looking for signs of pathology (which may be framed as a job of therapists), to finding what is right with the person and working on enhancing it. Judging by the number of papers in coaching journals and keynotes in coaching conferences, positive psychology has become an essential feature in the coaching world. Frequently seen as a theoretical perspective on which a convincing explanation for coaching effectiveness can be based upon, positive psychology has indeed offered a number of theories and empirical studies considered useful by coaching

professionals. However, despite these apparent successes, few practical positive psychology tools and models have been integrated into coaching practice. We believe that there are two reasons for it. First of all, apart from a number of validated interventions, few attempts have been made to "practicalise" positive psychology concepts. Secondly, some of the positive psychology interventions (e.g. "three blessings", "gratitude visit", etc) can be perceived by coaches as inappropriate for their business clients. The workshop aims to address the above reservations by discussing context appropriate ways to utilise existing positive psychology interventions, as well as introducing and practicing new positive psychology based tools and models developed specifically for coaching practice. This workshop will offer coaching practitioners a tangible "toolkit" that enables them to translate concept to action in a "nuts and bolts" way.

## 3 EXEMPLES DE MASTER CLASS



En savoir plus sur les trois Master Class : [masterclass@fabriquespinoza.org](mailto:masterclass@fabriquespinoza.org) ou [visiter ce lien](#). Des informations sur « [Advanced Happiness Studies](#) » ou « [The Positive Enterprise](#) » ou « [Positive Psychology Coaching](#) ».



## ANNEXE 2 - REMERCIEMENTS

La Fabrique Spinoza remercie chaleureusement les personnes et institutions suivantes pour leurs contributions au présent rapport via leur expertise, apport d'idées, rédaction, relecture, regard critique, soutien, ou autres :

Aida Belhaj Soullami, Alexandra Quinio, Alexandre Jost, Alexandre Tissot,

Anissa Eprinchard, Arthur Cheysson,

[\*Association Française et Francophone de Psychologie Positive\*](#), Aurélie Delatte,

[\*Be Better & Co\*](#), [\*BPI Group\*](#), [\*BVA\*](#), Chantale Michard, Charles Martin-Krumm,

Damien Soupart, Denis Marion, Elric Oréal, Elsa Levy-Cado,

[\*Ecole Centrale Paris\*](#), [\*European Social Label\*](#), Fanny Bronès, Florian Bourcier,

[\*Fondation Gallup\*](#), [\*Great Place To Work\*](#), [\*Institut Français d'Appreciative Inquiry\*](#),

[\*Institut de l'Audit Social\*](#), Jean Odoux, Jean-Louis Detaille, Lotta Grant, Louis

Lagriffoul, Jacques Lecomte, Jean-Christophe Barralis, [\*Malakoff-Médéric\*](#),

Manfred Mack, Margot Clavier, [\*mars-lab\*](#), Matthieu Pessonnier, Matthieu Poirot,

Maxime Pelletier, Mohamed Kasmi, [\*Mozart consulting\*](#), Olivier Bailly, [\*Open to Job\*](#),

Philippe Colombat, Pierre-Eric Sutter, Quentin Lagadec Dittrich, Rebecca Shankland,

Romain Bourdu, Ruut Veenhoven, Saida Berrahal, Samuel Avenel, Sandra Levoyer,

Saphia Larabi, Sébastien Plessis, Sébastien Prudent, Ségolène Charandeu, [\*Téletech\*](#),

[\*Université Erasmus de Rotterdam\*](#), Valérie Pivron, Victoria Pell, Violaine Truck,

Yasmine Briki.

### ANNEXE 3 - RÉFÉRENCES

ACHOR, Shawn, *The Happiness Advantage, The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*, Virgin Books, 2011.

ANDREW, J. Shatté, BECKER, Dean M., *Résilience au travail, Traité de psychologie positive*, sous la direction de Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio, de Boeck, 2011.

BARSADE, S. G., STAW, B. M., *Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis*, Administrative Science Quarterly, Vol. 38, 1993.

BAUDELLOT, Christian et GOLLAC, Michel, *Travailler pour être heureux, le bonheur et le travail en France*, Fayard, 2003.

BAUMEISTER, R.F., BRATSLAYSKY, E., FINKENAUER, C., & VOHS, K.D. *Bad is stronger than good*. Review of General Psychology, 5, 323-370, 2001.

BECKER, Dean M., SHATTE, Dr. Andrew J., *Résilience au travail in Traité de psychologie positive*, Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio, Ouvertures psychologiques, De Boeck, 2011.

BIANCO, François, BERJAUD, Jean-Michel, *Vers de nouvelles obligations en matière de RSE*, Les Echos, 10 Janvier 2012.

Bureau International du Travail (B. I . T.), *Rapport sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni*: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS\\_008282/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_008282/lang--fr/index.htm)

BOIRON, Christian, *La source du bonheur est dans notre cerveau*, Albin Michel, 1998.

BYRON in *La Conquête du bonheur*, RUSSEL, Bertrand, Petite bibliothèque Payot, traduit par N. Robinot, 2001.

CAMERON, Kim S, *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*, San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers, 2008

CAPITALCOM, Baromètre RSE 2011 du groupe CAC40 : <http://www.capitalcom.fr/Documents/Barom%C3%A8tre%20RSE%20Capitalcom%202011.pdf>

Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), *Rapport d'étape du Comité de pilotage et des Commissions du Bien-être*, 2010.



COMMISSION EUROPEENNE, *Investir dans le bien-être au travail – Aborder les risques psychosociaux en période de changement*, Luxembourg : Office des publications de l'Union Européenne, 2010.

CONNOLLY, James J., VISWESVARAN, Vish C., *The role of affectivity in Job Satisfaction: a meta-analysis*, Personality and Individual Difference, Vol. 29, 2000.

COOPERRIDER, David L., *Appreciative Inquiry: a positive revolution in change*, Berrett-Koehler Publishers, 2005, 86 pp.

CROPENZANO, Russel, WRIGHT, Thomas A., *A five-years study of the relationship between well-being and performance*, Journal of Consulting Psychology, Vol.51, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihály, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row, 1re édition, poche, 1990. <http://www.arnoldbakker.com/flow.php>

CSIKSZENTMIHALYI, Mihály, *Vivre: la psychologie du Bonheur*, traduit par Léandre Bouffard, Paris, R. Laffont, 2004.

DECI, Edouard L., RYAN, Richard M., *On Happiness and Human potentials – a Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being*, Chicago annual Review, Psychology, 52: 141-66, 2001.

DECOUTERE, André, KARPELESBERRUYER, Muriel, *Mieux vivre & performance. Stratégie du mieux vivre en entreprise, un enjeu du XXIe siècle*, sous la direction de Edgard Added, 2011.

DELLE FAVE, Antonella, MASSIMINI, Fausto, *Optimal experience in work and leisure among teachers bio-cultural complication*, Leisure Studies, 2003.

DE NVEVE, Jan-Emmanuel, OSWALD, Andrew, *Happiness pays: measuring the effect of subjective well-being on later income using sibling fixed effects*, 2012

DIENER, Ed, *Subjective Well-Being*, Psychological Bulletin, Vol. 95, May 1984.

DIENER, Ed, LUCA, E. Richard, OISHI Shigehiro, *The Optimum Level of Well-being. Can People be to Happy*, Perspective on Psychological science, Vol. 3 (4), 2007.

DIENER, Ed, KING, Laura, LYUMBOMISKY, Sonja Vol. 131, No. 6,803-855, *The Benefits of Frequent Positive Affect: does happiness Lead to Success*, Psychological Bulletin, Vol. 131, No. 6,803-855 2005.

DUCHENE Sandrine, OUVRARD, Jean-François, JESS, Noémie, MARICAL, François, INSEE, *Note de conjoncture*, INSEE, Mars 2012. [http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous\\_theme=3&page=note.htm](http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=note.htm)

Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie, *Quatrième enquête européenne*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

FRADIN, Jacques, *La psychophysio-analyse. Une nouvelle approche du psychisme issue des sciences du système nerveux et du comportement*, éd, IME, 157, rue de Grenelle, Paris, 1990-1992.

Grenelle de l'environnement, Article 53 de la loi du 3 août 2009.

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5FD0F5F97DD2BB9AFDF479B94A48AC38.tpdjo17v\\_3?cidTexte=LEGITEXT000020950462&dateTexte=20101015](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5FD0F5F97DD2BB9AFDF479B94A48AC38.tpdjo17v_3?cidTexte=LEGITEXT000020950462&dateTexte=20101015)

GROUPE APICIL, *Livre blanc sur « la santé au travail : approche économique du bien-être »*, 2011.

HAQUE, Umair, *Betterness Economics*, Harvard Business Review Press, 2011.

HARVARD BUSINESS REVIEW (the), Januar-February 2012.

HOLT-LUNSTAD, Julianne, LAYTON, Bradley J., SMITH, Timothy B., *Social relationships and mortality Risk: a meta-analytic Review*, Plos Med 7(7), Carol Brayne, University of Cambridge, United Kingdom, 2010.

KHALED Ahmed dr, Communiqué de Presse, 28 avril 2011 in [http://www.ilo.org/actrav/info/pr/WCMS\\_154830/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/actrav/info/pr/WCMS_154830/lang--fr/index.htm)

LACHMANN, Henri, LAROSE, Christian et PENICAUD, Muriel, *Bien être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, la documentation française, février 2010 <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf>

LEHRER, Jonah, *How we decide*, Mariner books, 2010

MARSH & MCLENNAN Companies, Mercer's employees group, *What's working*™, 2008.

NIETZSCHE, Friedrich, *Le Crépuscule des idoles*, traduction par Henri Albert, Mercure de France, 1908.

ORGANISATION NATIONALE DE NORMALISATION, Normes, 21 Novembre 2010.

PORATH, Christine, SPREITZER, Gretchen, *Creating Sustainable Performance in the Harvard Business Review*, jan-feb 2012.

PRITZKER, M. A., *The relationship among CEO dispositional attributes, transformational leadership behaviors and performance effectiveness*, Dissertation Abstracts International, Vol. 62, 2002.

RUSSEL, Bertrand, *La Conquête du Bonheur*, Petite bibliothèque Payot, 2001

PSYA – MEDERIC, Malakoff, Baromètres au travail, IFOP, 2007.

SOUZA-POZA, Alfonso et SOUZA-POZA, Andrés, *Wellbeing at Work: a Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*, Journal of Socio Economics, 2000.

STAW, Barry M., WRIGHT, Thomas A., *Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, 1999