



Le bien être comme stratégie : nouveau rôle de l'entreprise

Matthieu POIROT

Expert en santé psychologique au travail

Plus qu'éviter le trouble, préserver la santé psychologique des salariés est essentiel dans l'économie moderne. Depuis les années 1990, les grandes entreprises se sont lancées dans un mouvement sans précédent de restructuration et de fusion-acquisition leur permettant d'augmenter leurs profits. Les propres fondateurs de ce mouvement, Michael Hammer et James Champy, ont eux-mêmes admis que ce mouvement a négligé le « facteur humain ».

En réalité, ce mouvement général a progressivement brisé l'ancien « contrat psychologique » reliant le salarié à l'entreprise. Cet échange implicite a longtemps reposé sur un rapport de réciprocité entre de la sécurité financière (un salaire) et sociale (un rôle professionnel) d'un côté, et une certaine loyauté ainsi qu'une haute productivité du côté de salariés. Or dans un contexte de restructuration, de fusion et d'externalisation, l'entreprise n'est plus pourvoyeuse de sécurité. Elle prétend offrir au mieux, une certaine employabilité. Il y a passage d'une « protection passive » à une « sécurité active » où chacun doit maintenir ses compétences pour rester désirable sur le marché de l'emploi. Pourtant, la réalité des chiffres du chômage démontre les limites de l'employabilité. Ce système loin de fonctionner en Europe, n'a pu empêcher la montée du sentiment d'insécurité et de déclassement, même pour les travailleurs les plus qualifiés¹.

Chacun sait qu'au fond c'est le niveau de salaire qui va en grande partie déterminer l'intérêt de l'entreprise à recruter tel ou tel profil. Pour répondre à une concurrence mondialisée, les organisations cherchent à obtenir le plus haut niveau de qualification pour le plus bas niveau de salaire possible. Dans un marché de l'emploi à 9% de chômage en moyenne depuis 20 ans, la concurrence entre travailleurs s'est accélérée et tend à se durcir. Cette incertitude quasi-permanente alimente un fort sentiment de précarité et d'usure mentale.

¹ Gazier, B (2005). *Vers un nouveau modèle social*, Champs Flammarion : Paris.

Pourtant la nature des défis qui se pose aux entreprises nécessite encore d'avoir un haut degré d'engagement des salariés. L'un des papes du management, Peter Drucker évoquait déjà l'avènement d'une économie basée sur une nouvelle classe de travailleurs sensées développer le seul capital valable dans la nouvelle économie : la connaissance. Aujourd'hui ces travailleurs du savoir représentent une partie toujours grandissante des salariés des grandes entreprises. Dans des industries telles que la pharmacie, l'informatique, les médias et l'expertise comptable ou le conseil, ces salariés représentent jusqu'à 25% ou plus de l'effectif. Ce sont eux qui innovent et développent du savoir consommé par ces grandes entreprises. Ils permettent aux entreprises de se renouveler et de s'adapter aux changements rapides et imprévisibles de l'environnement économique. Les activités capitalistiques les plus dynamiques se concentrent dans les entreprises ayant fondé leur stratégie sur la connaissance et l'expertise individuelle. En un sens, la seule valeur ajoutée d'une entreprise se fonde non sur la flexibilité, l'adaptation ou l'innovation mais sur sa capacité à « produire des talents ».

Dans un monde d'abondance et de mondialisation, les consommateurs, souvent pressés et exigeants, sont devenus de plus en plus volatiles. Comment les fidéliser si ce n'est par le degré d'engagement des collaborateurs ? Quel actif serait plus important pour la réussite d'une organisation ? Chaque entreprise se bat pour capter et conserver de l'*attention*. La ressource rare de notre époque est de trouver du temps. Le nouveau consommateur est donc exigeant mais avant tout impatient. Comme la montré Herbert Simon, les réponses des consommateurs ne sont pas des réponses optimales (posséder toute l'information) mais satisfaisantes, c'est-à-dire des adaptations séquentielles au coup par coup. Dans un monde obéissant au culte de l'urgence, l'attention est limitée et chacun va avant tout chercher des réponses satisfaisantes à son problème immédiat. Généralement, dans cette nouvelle économie tertiaire, c'est le comportement du salarié qui va déterminer le niveau de satisfaction du client plus que le produit. Imaginons quelques exemples de consommateurs pressés

1. Marc est chef d'entreprise et désire acheter une voiture de société. Il appelle un concessionnaire d'une marque et celui-ci lui paraît un « peu mou ». Il décide finalement d'appeler un autre concessionnaire car il craint de perdre du temps.
2. Isabelle est cliente chez un opérateur téléphonique. Elle appelle pour une difficulté sur son portable. La personne au bout du fil ne semble pas comprendre son problème et le ton monte rapidement. Elle raccroche en se promettant d'aller vers un autre opérateur.
3. Clément est un manager projet qui travaille dans le développement de technologie informatique. Il a fait appel à une entreprise de sous-traitance pour développer une puce électronique de son projet mais il n'est toujours

pas livré. L'ingénieur responsable du produit est tombé malade. Le projet semble vraiment mal engagé.

Voici l'un des paradoxes important de notre époque : l'entreprise infidèle à ses salariés n'a jamais eu autant besoin de les engager psychologiquement.

- Plus d'engagement pour contribuer à la qualité des produits et des services
- Plus d'engagement pour contribuer à la réputation de la marque
- Plus d'engagement pour continuer à se former et à apprendre
- Plus d'engagement pour offrir sa créativité à l'entreprise et la partager dans le collectif

Mais dans ce contexte que peut attendre le salarié de son entreprise ? Sans doute qu'elle réponde à son engagement par un environnement de travail de qualité lui permettant de préserver équilibre de vie et bien être. Chacun le sait, une carrière plus longue et complexe sera nécessaire pour les générations actuelles. **Dans un monde de précarité, les talents d'aujourd'hui et de demain feront de plus en plus leurs choix de carrière et les efforts que cela nécessite sur la capacité de l'entreprise à leur apporter du bien être au travail.** Il est tout naturel de vouloir préserver un maximum son *capital santé* pour continuer à s'adapter aux contraintes professionnelles. Beaucoup d'entreprise commencent à l'entendre et affichent vouloir devenir un employeur socialement responsable ; devenir un employeur de choix. Derrière ces discours, les directions générales délèguent fréquemment cette question aux seules ressources humaines et ne prennent que partiellement la mesure du changement nécessaire. Il existe même une véritable tendance à répondre à cette demande par un contrôle accru des comportements.

La logique financière du seul résultat obscurcie la réalité de l'entreprise. Dans un monde d'émotion et de « guerre des talents », le résultat financier est nécessaire mais non suffisant. L'enjeu est d'arriver à coupler bien être et efficacité. Ce changement n'est pas simple et un certain nombre de signaux faibles semblent indiquer que le blocage reste la norme. C'est sans doute que face à cette volonté de gérer le stress et le risque psychosocial, l'entreprise doit modifier ses fondamentaux, en adoptant d'autres pratiques organisationnelles et managériales. Pour cela, elle devra faire progresser son système et développer un certain nombre d'innovations afin d'obtenir un environnement exceptionnel de travail².

² Quick, J.C., Macik-Frey, M. et Cooper, C.L.(2007), "Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work", *Journal of Management Studies*, 44, 189-285.

Le concept d'entreprise en santé peut être défini comme l'ensemble des pratiques organisationnelles et managériales visant à favoriser la promotion du bien être au travail, reliée à l'efficacité professionnelle. Ces pratiques s'appuient sur des normes conduites par des valeurs, c'est-à-dire les fondements culturels de l'organisation. L'entreprise en santé est donc autant une pratique qu'une rationalité de ce que peut être une entreprise. Dans un sens, l'objectif de coupler bien être et efficacité représente la vision des hommes ayant la possibilité d'influencer la structure et le fonctionnement de l'entreprise.

Comment reconnaître l'effectivité de couplage dans l'entreprise ? Les effets observés d'une entreprise en santé concernent le niveau de stress, la créativité, la santé globale et la responsabilisation de chacun dans l'entreprise. **On peut repérer une entreprise en santé lorsqu'il existe un ajustement de l'entreprise aux besoins de l'individu.**

Ce type d'environnement professionnel doit faciliter et supporter le développement de la santé psychologique des collaborateurs. Elle repose sur un ensemble d'attributs définis par le courant de la psychologie positive³ comme l'addition entre la confiance en soi, l'estime de soi et le bien-être émotionnel.

- La confiance en soi consiste dans l'anticipation de conséquences positives à son action, c'est-à-dire à l'intériorisation de la possibilité d'agir sur le monde, de pouvoir l'influencer dans un sens désiré. La confiance en soi est ce qui permet à une personne la mise en action.⁴
- L'estime de soi consiste dans un regard positif porté sur soi même. Ce regard s'appuie sur la reconnaissance constructive de son entourage personnel et professionnel. L'estime de soi est ce qui permet à une personne de se reconnaître une valeur dans le monde⁵.
- Le bien-être émotionnel consiste dans l'équilibre entre les émotions négatives et les émotions positives. Elles doivent être plus fréquentes pour maintenir une appréhension du monde constructive. Le bien être émotionnel est ce qui nous permet de nous sentir heureux au quotidien⁶.

La santé organisationnelle ne veut pas dire qu'il soit nécessaire et utile d'éliminer tous les facteurs de stress. En fait, il est nécessaire qu'existe une certaine dose de contrainte pour stimuler positivement l'individu. Cependant

³ Luthans,F. (2002), « Positive Organizational Behavior : developing and managing psychological strengths », *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.

⁴ Emmons RA. 1986. "Personal strivings: an approach to personality and subjective wellbeing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1058-68

⁵ Baumeister R et Leary MR. (1995), "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation", *Psychol. Bull.* 117, 497-529.

⁶ Frederick, B.L.(2001), "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56, 218-226.

cette contrainte doit être intégrée au système de motivation et de compétence du collaborateur afin qu'il la vive comme un défi positif.

Notion de défi positif

Pour déterminer les conditions qui facilitent le défi positif, Mihaly Csikszentmihalyi (1975, 1982, 1990) a interviewé plusieurs centaines d'individus afin d'identifier les activités où ils ressentent du plaisir. De ses recherches, il retient que l'essence du défi positif correspond à l'expérience optimale (*Flow*), c'est-à-dire un état de concentration qui implique totalement la conscience et les compétences de la personne. L'expérience optimale est très importante pour nourrir les émotions positives. Quand une activité dépasse les compétences d'un individu, celui-ci va ressentir stress et anxiété. Au contraire, l'individu va ressentir ennui et frustration lorsque les compétences dépassent l'activité réalisée. L'expérience optimale correspond à l'équilibre entre activité et les compétences de l'individu. C'est cet équilibre qui rend le défi positif et signifiant pour la personne.

Défi négatif : compétences en déséquilibre avec l'activité réalisée

Défi positif : compétences en équilibre avec l'activité réalisée

Csikszentmihalyi, M (1975), *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Flow in Work and Play*, San Francisco: Jossey-Bass.

Les trois formes de besoin d'un individu

L'être humain est naturellement actif. De notre enfance à notre âge adulte nous continuons d'explorer et de jouer avec notre environnement. Lorsqu'une activité implique nos besoins humains, nous nous sentons concernés et motivés. Ces besoins humains sont de 3 natures :

- Les besoins physiologiques (manger, boire, sexe) liés au système biologique,
- Les besoins psychologiques (autonomie, compétence, attachement) qui sont liés au développement de la personne.
- Les besoins sociaux (réalisation, intimité, pouvoir) qui sont les valeurs internalisées au cours de notre histoire sociale et personnelle.

Nos besoins sont mis en relation avec un environnement constamment changeant. Il existe une dialectique entre la personne et ce qui l'entoure. Chacun va tenter d'influencer son environnement pour qu'il corresponde à ses besoins

tandis que l'environnement demande à la personne de s'adapter au principe de réalité. L'individu s'engage dans le monde comme une expression de soi et de ses besoins. Dans un sens, le travail est une formidable activité pour aider chacun à s'épanouir. Le travail est un l'un des piliers de notre santé psychologique et décrire l'entreprise comme un environnement uniquement pourvoyeur d'émotions négatives n'est pas juste ni utile pour aider les salariés. Au contraire, cette vision par le négatif ne fait qu'attiser la difficulté relationnelle entre l'entreprise et ses collaborateurs. A l'opposé, nous postulons utile et préférable d'accompagner l'entreprise dans le développement de ce qu'elle a de meilleur pour l'individualisation de chacun. Ce n'est pas tant le système qui est important que la marge de manœuvre qu'il laisse à l'épanouissement personnel.

Ce constat constructif de l'entreprise ne doit pas cacher les difficultés sur le chemin de l'entreprise en santé. Aujourd'hui peu d'entreprises arrivent à proposer un environnement permettant aux salariés d'utiliser le travail comme une expression de soi. Au contraire, les pratiques actuelles tendent à éviter la dimension subjective du travail. Lorsque celle-ci est prise en compte cela reste parfois sur le mode la manipulation. L'entreprise aurait-elle peur de la subjectivité qu'elle utilise pourtant si bien dans le marketing ? Comment proposer de vendre du rêve à ses clients si l'entreprise ne peut le faire vis-à-vis de ses collaborateurs ? Beaucoup a été fait pour améliorer les conditions matérielles du travail. Il convient d'œuvrer pour arriver à développer de bonnes conditions psychologiques du travail. Cet effort supplémentaire nous paraît faisable dans la mesure où l'on ne demande pas à l'entreprise de faire plus pour ses salariés. A bien regarder, elle fait déjà beaucoup. **Un objectif réaliste est d'aider l'entreprise à faire différemment et mieux, en faisant évoluer ses pratiques.** Pour se faire, il est nécessaire de faire réfléchir l'entreprise sur une organisation permettant l'individualisation du travail tout en conservant un projet collectif. Vaste dessein et il faut bien reconnaître qu'il demande beaucoup de courage et de sagesse aux dirigeants voulant le porter. Pour nous, la santé organisationnelle repose sur quelques principes forts:

1. L'individu a besoin d'autonomie pour s'épanouir professionnellement et psychologiquement. Cette autonomie doit reposer sur le plus possible sur la subjectivité du salarié et lui permettre de développer des compétences personnelles et professionnelles. Ce besoin est présent à tout âge et tend à s'amplifier avec les années.
2. L'individu a besoin de relations sociales de qualité qui lui permettent de travailler collectivement dans le plaisir. Il ne peut y avoir d'émotions positives durables lorsqu'un salarié ne peut avoir de relations intimes au

travail. L'entreprise doit donc aussi être une « *tribu* » rassurante et source d'attachement identitaire.

3. L'individu a besoin d'une organisation du travail qui limite le sur-engagement et favorise un engagement équilibré. Pour nourrir la sphère du travail, il est essentiel que le salarié puisse nourrir les autres sphères (famille, amis, intimité). L'entreprise doit organiser son amplitude horaire en conséquence mais également encourager l'équilibre de vie.
4. L'individu a plus besoin de sincérité dans le discours de dirigeants que de vérité. Les collaborateurs observent de plus en plus l'exemplarité comportementale des dirigeants et leur capacité à parler de leur vécu subjectif de l'entreprise. Un dirigeant qui manipule son vécu subjectif et reste essentiellement stratégique dans son discours indique indirectement que la subjectivité n'a pas sa place dans l'entreprise.

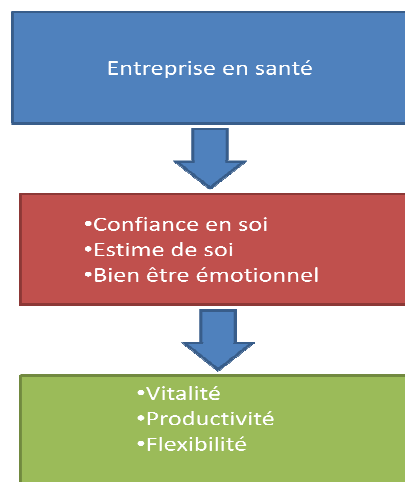
Lorsqu'un environnement de travail apporte un climat relationnel positif, sans trop d'agressivité, avec une difficulté dosée alors le salarié y trouve l'occasion de développer sa créativité. Les solutions aux problématiques professionnelles nourrissent la confiance en soi (*j'ai réussi à trouver une solution à ce problème professionnel*), l'estime de soi (*mes collègues et la hiérarchie le reconnaissent et cela me rassure sur mon utilité*) et le bien-être émotionnel (*j'ai pris du plaisir à pouvoir trouver une solution et je prends du plaisir dans la relation créative que j'entretiens avec mes collègues*).

Exemple de Jérémie

En tant qu'ouvrier dans une grande entreprise industrielle, Jérémie est un salarié heureux. Il nous évoque que son travail quotidien lui apporte une dose importante de stress (tenir la cadence, ne pas faire d'erreur) mais qu'en contre partie son chef reconnaît ses efforts et sait limiter la charge de travail lorsque celle-ci devient trop importante. L'usine où il travaille est située dans une région sympathique. Son plaisir est de prendre la route pour rentrer chez lui le soir et de regarder le paysage. Cependant depuis quelque temps la situation devient plus compliquée du fait d'un changement d'horaire qui le coupe progressivement de ses relations extérieures (travail en 3x8). Il voit de moins en moins son chef et sent qu'il n'a plus les mêmes appuis en interne. Il se demande ce que pourra être sa progression dans la « boutique ». Il prend un peu moins de plaisir qu'avant à travailler.

Il existe un lien systémique entre santé des collaborateurs et efficacité des entreprises. Ce lien peut devenir négatif lorsque l'entreprise dégrade la santé psychologique des collaborateurs, ce qui entraîne nécessairement une dégradation à plus ou moins long terme de l'efficacité. Au contraire, les pratiques de la santé organisationnelle vont impacter la santé psychologique des collaborateurs, ce qui permettra en retour l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.

Figure 2 : L'impact de la santé organisationnel pour l'individu et l'organisation



La bonne santé psychologique des salariés conduit à 3 effets majeurs pour l'efficacité de l'entreprise :

- La vitalité : l'énergie émotionnelle associée à la santé physique et l'agilité de la pensée.
- La productivité : la quantité et la qualité de la production possible par une personne.
- La flexibilité : la capacité à modifier son raisonnement et son comportement pour s'adapter.

Pour développer la santé et l'efficacité, l'entreprise doit favoriser la qualité de vie au travail

La santé psychologique est donc un formidable levier de performance encore peu utilisé par les directions. Nous faisons le pari que les entreprises ont encore besoin de clarifier les bonnes pratiques dans ce domaine et qu'elles les implémenteront par mimétisme. Le développement de la santé organisationnelle permet d'augmenter les capacités d'adaptation de l'entreprise, pour répondre harmonieusement aux défis de son environnement. Ce concept transforme la

pratique d'entreprise. Il évite de se limiter à la question de savoir comment rester efficace. Le questionnement au cœur de l'ADN d'entreprise s'appuie dès lors sur l'équilibre du coût psychologique avec l'efficacité. Ce type d'innovation managériale n'est pas à sous estimée car elle deviendra l'avantage compétitif de demain. **Plus les pratiques organisationnelles et managériales sont saines et plus les salariés pourront s'épanouir et donner à l'entreprise.** Ce travail d'amélioration repose sur trois éléments interdépendants : identifier les obstacles, changer les pratiques et changer la culture.

Pause réflexive

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Les pratiques d'entreprise et de management permettent-elles de concilier bien-être et efficacité ? Quel est votre vécu du travail ? Avez-vous le sentiment que votre travail permet votre épanouissement ou au contraire constitue un frein psychologique ? Quel est le niveau d'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise ? Que faudrait-il faire évoluer pour favoriser bien-être et efficacité ?

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com