

Recherche

[Découvrez le Club](#)[Espace abonné AEF](#)[Ma Une](#)[Mes dépêches](#)[Les auteurs](#)[Rechercher un article](#)[Proposer un article](#)

## Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

Ecrit par [Xavier Baron](#), publié le 24 février 2011[Voir les discussions](#)

Pour les besoins de la compétitivité, il faut réduire les coûts du travail, quitte à prendre quelques risques sur le "bien-être" des salariés. Avec les risques psychosociaux, on voit ce thème intégrer tous les domaines de la GRH, le plus souvent au nom d'un slogan qui voudrait que le bien-être des salariés soit un facteur de performance. Mais ce qui est

démonstré à l'échelle des entreprises et reste décidément bien difficile à mesurer.

Thème associé : Ressources humaines

Postuler l'existence d'un lien de causalité positif entre le bien-être et la performance, pour intuitif et sympathique qu'il soit, pourrait même relever de l'impasse logique. Certes, les mentalités évoluent doucement. Le rapport Lachmann-Pénicaud-Larose de février 2010 (1), plus modestement centré sur l'articulation entre "le bien-être et l'efficacité" constitue une pierre importante dans le paysage d'un patronat qui reconnaît, il est vrai depuis peu, l'existence du stress et de ses pathologies. Il paraît cependant tout à fait illusoire de tenter de "vendre" la nécessité d'un bien-être (qui est un objectif politique) en postulant qu'il est un facteur de performance économique. Cela peut permettre d'argumenter ici un canapé bas, là une fausse cheminée ou un baby-foot, voire des abonnements à une salle de fitness, toujours vides ou inutilisés lorsque nous les visitons.

Arrêtons de se faire plaisir à moindre frais! Tant que le bien-être ne fait pas partie de la définition politique et sociale de la performance - et c'est évidemment le cas aujourd'hui - la recherche de compétitivité sera une source de conflits et de contradictions entre des logiques contradictoires. La recherche de la performance par la réduction des coûts du travail (les espaces alloués au travail, la densification des temps, la précarité des statuts...), même modérée pour les besoins de la prévention des risques psychosociaux, ne peut qu'être concurrente de la santé ou du bien-être. L'obligation de résultat s'agissant de garantir la santé au travail est déjà très exigeante et compose nécessairement avec des arbitrages difficilement dicibles. Elle recouvre désormais, non seulement la garantie de l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels "physiologiques" (produits cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques), mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS).

Bref, les textes sont clairs, il s'agit bien de la santé physique et mentale ou psychologique, laquelle ne suppose pas seulement l'absence de maladie, mais le bien-être. Le fait de le dire est un progrès. Cela constitue cependant une "extension du domaine" de la responsabilité des employeurs que l'intention des législateurs seule ne suffira pas à rendre effective.

### De la coordination à l'exigence de coopération

La question de fond, selon nous, reste dans notre compréhension et notre maîtrise des conditions de la performance du travail intellectuel. Tant que celles-ci resteront mystérieuses, tant que nous serons dans cette difficulté à nous représenter ce travail, nous serons condamnés à cette manière d'améliorer la productivité du travail qui consiste à en baisser le coût ou à en augmenter la pression. C'est du côté de la valeur produite qu'il faut chercher. Les mutations en cours de ce travail ouvrent de nouvelles perspectives. Les conditions de la production immatérielle font en effet de chaque travailleur intellectuel tout à la fois une ressource nécessairement "coopérative" (il doit être volontaire) et une ressource non substituable dans des limites gestionnaires.

Il s'agit de tenir compte de la caractéristique majeure de nos sociétés que constitue l'accroissement continue de la part de cette production. Le travail qui y contribue débouche sur une production largement non dénombrable et non mesurable. Ce n'est pas un problème pour le marché. C'en est un pour la gestion et le management. Même si l'on sait bien que tout n'est pas mesurable en entreprise,

#### STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 21

Membres ayant affiché : 10

IP ayant affiché : 11

Recommandations : 0

#### L'AUTEUR

[Xavier Baron](#)

#### Derniers articles

24 février 2011

[Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?](#)

11 janvier 2011

[La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?](#)

13 octobre 2010

[L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?](#)

22 juin 2010

[De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes](#)

6 avril 2010

[Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance](#)

6 janvier 2010

[« Dessine-moi un Codir... »](#)

22 octobre 2009

[Crise : l'entreprise face à ses tentations](#)

9 septembre 2009

[Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu](#)

#### LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

[Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie en mouvement et une langue française réhabilitée](#)

[1 discussion autour de cet article](#)[Plus d'articles](#)

“ce qui ne se mesure pas n'existe pas” d'un point de vue gestionnaire. Dans une organisation simple, ordonner et prescrire sont possibles à l'aide du contrôle hiérarchique. Dans des organisations plus complexes, “les directives” hiérarchiques sont relayées par le management par objectifs. La coordination s'appuie moins sur l'encadrement mais exige en contrepartie une instrumentation importante de mesure. Tant que les tâches sont suffisamment simples et reproductibles et tant que la production est mesurable parce que suffisamment matérielle, la coordination reste une fonction, un levier d'organisation efficace. Devenue immatérielle, des dimensions essentielles de la production échappent aux possibilités de la coordination. Il ne suffit plus de surveiller le salarié pour garantir sa contribution et l'open space n'y peut pas grand chose. C'est la raison également du fossé qui s'élargit entre la tentative de donner du sens en définissant des objectifs chiffrés et l'évidence croissante d'une méconnaissance des contributions réelles face aux aléas.

## Des principes d'organisation adaptés à la nouvelle nature du travail

Ce sont bien les conditions de la production immatérielle elles-mêmes qui mettent le “travailleur du savoir”, dans son environnement collectif, en situation de “gestionnaire” de premier rang de l'organisation de son travail et des conditions de sa propre productivité. C'est la nature même de l'activité et de la valeur (innovation et pertinence) de cette production qui exige une coopération du sujet du travail. La coordination (par le chef, par les règles ou même des normes) n'est plus suffisante.

Il n'y a pas d'autre choix que d'amener le salarié à coopérer, ce qui exige de traiter en même temps la question du sens de son activité et des contreparties de cette coopération. Plus prosaïquement, en entreprise, la définition des objectifs doit être négociée, de sorte qu'ils soient nécessairement compris et partagés. Comment le salarié peut-il contribuer activement à son propre rendement si la performance et ses conditions lui échappent? S'il ne perçoit pas le sens de son travail, s'il ne peut pas identifier la manière dont il fait “performance” avec les autres..., le travailleur intellectuel est condamné à jouer de la distance entre le prescrit (de résultats et de normes) et un réel que personne ne sait correctement mesurer. C'est au contraire une source de ces tensions qu'il subit sous forme de stress et parfois même de souffrances pathogènes.

## Une impasse de raisonnement...

Le lien négatif entre le mal-être et l'efficacité n'est pas difficile à admettre, voire à démontrer partiellement. L'absentéisme est ainsi un indicateur régulièrement remis au centre dans les accords de prévention des risques psychosociaux. Il est également tout à fait raisonnable de faire l'hypothèse qu'un salarié malheureux, malade et démotivé (bref, évidemment sujet au mal-être) est moins efficace. Cela ne suffit pas à conclure qu'il n'est pas performant non pas d'un point de vue “global” ou societal, mais de celui de l'employeur. L'efficacité n'est pas une garantie suffisante de la performance. On peut être performant sans être efficace et inversement.

Postuler un lien positif cette fois, entre le “bien-être” et la performance - deux phénomènes également complexes à définir comme à mesurer - paraît encore plus hasardeux. La finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients et le profit de ses actionnaires. Ce peut être, et nous l'appelons de nos vœux, un choix de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de forces, une des contreparties de la coopération. C'est en partie une exigence désormais légale et conventionnelle dans la prévention du stress. C'est certainement, comme le souligne le **rapport d'étape de la commission “bien-être” du CJD 2010**, un enjeu du constat selon lequel “l'intelligence est désormais une valeur économique qui remplace 'les forces productives' traditionnelles. C'est bien pourquoi, s'il était logique de s'occuper de la santé physique des 'bras' des travailleurs à la chaîne, il est tout aussi logique aujourd'hui de prendre en compte la santé 'mentale' des collaborateurs pour que leur cerveau puisse 'travailler' correctement. Car il est très difficile d'utiliser efficacement ses synapses si l'on ne se sent pas bien, si l'on n'est pas bien dans sa peau et dans son travail”.

Le discours militant est d'autant plus nécessaire que les intérêts des uns et des autres ne sont pas spontanément convergents. Le bien-être au travail ne peut pas être réduit à un objectif “utilitariste” auquel les entreprises devraient se rallier en ce qu'il favoriserait la performance. Derrière l'énoncé consensuel et sympathique, il y a rien moins qu'une impasse de raisonnement. En entreprise, tout ce qui est utile (et socialement légitime) à la performance est obligatoire. Si le bien-être était de l'ordre de l'utilité pour la performance, son obtention serait déjà “obligatoire”. Ce ne peut pas être non plus une “ardente obligation” sociale ou morale qu'il suffirait d'énoncer pour que les entreprises la fassent leur. Par construction, les gestionnaires ne peuvent la connaître comme telle. Un exemple odieux dans l'actualité récente illustre ce propos. Deux médecins diagnostiquent eux-mêmes un cancer chez leur assistante médicale. Ils prennent, le jour même, la décision de la licencier pour “insuffisance professionnelle”. Certes, la Halde aidant, cette ex-salariée vient de faire condamner par le conseil de prud'hommes ces champions du cynisme tenus par le serment d'Hippocrate. La morale voudrait que cela suffise à les voir “couverts d'opprobre et méprisés de leur collègues” et finalement radiés. Si ce n'est pas le cas, il est malheureusement possible que leur forfait s'avère “économiquement performant”, même sanctionné d'une indemnité supplémentaire, à l'issue d'une longue procédure...

## Inverser l'équation?

Dans un cycle d'ateliers de réflexion que nous avons animé en 2010 sur le lien entre le bien-être la performance, sociologues et économistes à la clé, la démonstration de la nécessité du bien-être pour la performance n'a décidément toujours pas été faite. Nous n'en tirons pas la conclusion pour autant que, sous certaines conditions, la performance (économique) ne puisse composer avec un objectif (politique) de bien-être. Ce sont simplement deux catégories de nature distincte, d'ordre différent.

C'est pourquoi il est intéressant selon nous de faire le pari de reprendre l'équation (bien-être = performance) mais à la condition d'en inverser l'ordre des facteurs d'une part, et de distinguer la performance du travail, de celle des entreprises d'autre part. La performance économique et financière de l'entreprise est l'affaire de ses actionnaires. Il nous paraît vain, ou au moins imprudent, de leur demander d'assurer, en plus, le bien-être des salariés. En revanche, notre analyse nous amène à faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être.

L'inversion présente plusieurs mérites. Elle prend en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail, notamment dans une société d'individus. Elle permet de sortir d'un raisonnement sur le "bien être qui coûte" comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution. Elle fait du bien-être (au-delà du salaire, des conditions de travail ou même de la santé qui correspondent déjà aux exigences de la coordination...), non pas une condition technique, mais une des contreparties aux exigences croissantes de la performance de la production immatérielle, en démocratie: l'obtention de la coopération. Le bien-être, parmi d'autres, peut certainement être un élément pertinent et cohérent de la rétribution d'un travail autonome qui l'exige. Mais ce n'est pas la contrepartie possible d'une exigence accrue. Dit autrement, c'est parce qu'ils sont, ou qu'ils seront devenus plus performants, que les travailleurs intellectuels auront une chance augmentée d'imposer la prise en compte de leur revendication de "bien-être", au bénéfice d'un rapport de forces ainsi mieux équilibré en leur faveur.

## Il n'y a de productivité que collective

Le management des hommes est une activité pragmatique, procédant souvent par essais/erreurs, mais toujours finalisée. Manager c'est faire en sorte que le travail de plusieurs, par une coopération organisée, produise la performance recherchée. Dit autrement, en entreprise, il n'y a de productivité (au-delà de la technologie rapidement diffusable) que collective. "La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires" (Peter Drucker).

Transformer du travail individuel en performance collective mobilise trois leviers: l'organisation, les pratiques d'encadrement et les politiques RH. Obtenir du travail, de l'engagement et des efforts n'est pas suffisant. Chacun sait qu'il arrive trop souvent que beaucoup de travail réalisé de bonne foi, selon les règles de l'art et conformément aux prescriptions..., ne produise pas la performance attendue, mais seulement du "bruit", de la fatigue et des frustrations, et même des pathologies, c'est-à-dire le contraire du bien-être! Il est raisonnable de parier sur la performance d'un travail de qualité et d'en espérer des effets sur le bien-être..., si l'organisation et le management sont capables de le transformer en une performance d'entreprise!

Une bande avant? Comme au billard, la ligne droite n'est pas toujours le meilleur chemin...

(1) [Bien-être et efficacité au travail](#), rapport remis le 17 février 2010 au Premier ministre François Fillon

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

## Discussions

Ouvrir une discussion

### RÉSEAU

Mon tableau de bord  
Mon profil  
Mon réseau  
Mes messages  
Les membres  
Les groupes

### IDÉES

Ma Une  
Mes dépêches  
Les auteurs  
Rechercher un article  
Proposer un article

### CARRIÈRES

Les offres d'emploi  
Publier une offre d'emploi  
Mon compte