



Ilona Boniwell

L'équation du bonheur au travail

Le bien-être au travail est important, si vous êtes salarié, vous en êtes sûrement convaincu ! Pourtant, si 67 % des Français qui travaillent considèrent le bien-être comme impératif, c'est le cas pour seulement 55 % des managers en ressources humaines et 32 % des chefs d'entreprise. Comment expliquer cet écart ? Les dirigeants sont-ils trop éloignés de la réalité de la vie des employés ? Ces chiffres expriment-ils une tension entre les notions de bien-être et de performance ?

De nombreuses études en psychologie positive ont prouvé que, bien souvent, les affects positifs et le bien-être subjectif conduisent à des résultats indirectement associés à la performance. Ils permettent par exemple de générer plus d'idées créatives, d'interagir mieux avec ses collègues et patrons, d'être moins souvent en arrêt maladie.

Cela dit, on comprend pourquoi le bien-être au travail effraie certains chefs d'entreprise. Ils s'imaginent devoir pourvoir à tous les besoins de leurs employés (de la nourriture de la cafétéria aux chaises où ils s'assoient), et avoir pour toute récompense des bavardages de collègues heureux oubliant de travailler ou, pire encore, la non-conformité et l'éventuelle rébellion ! Et c'est précisément ce qui peut arriver si le bien-être ne va pas de pair avec l'engagement des employés : *Bonheur - Engagement = Nonchalance*

L'engagement, ou l'implication profonde, l'enthousiasme et la fidélité pour son travail, est le meilleur prédicteur de la performance psychologique en milieu professionnel. Les études de Gallup (portant sur plus de 17 millions d'employés dans le monde) ont confirmé que plus

l'engagement d'un employé est élevé, plus il est productif, orienté vers le client, et moins il est susceptible de quitter l'entreprise pour un concurrent. Les entreprises avec les scores d'engagement des employés les plus forts sont aussi celles qui ont les meilleurs niveaux de productivité.

Pourtant, il y a aussi danger à privilégier l'engagement au détriment du bien-être. Tout donner à l'organisation peut perturber l'équilibre délicat de la santé physique et mentale et du temps : *Engagement - Bonheur = Burn-out*

Pour une entreprise ayant une approche durable de la performance, il ne s'agit donc pas seulement d'éviter le stress et les pires effets négatifs dus au surmenage mais bien de prendre des mesures pour soutenir le bien-être de l'employé et encourager son engagement optimal. Pour le dire simplement : *Bonheur + Engagement = Performance optimale*

“ Bonheur + Engagement =
PERFORMANCE OPTIMALE ”

Les données statistiques de plus de 9000 employés dans 12 entreprises différentes du Royaume-Uni montrent que si l'engagement seul prédit une forte proportion de performance au travail, l'engagement et le bien-être en prédisent deux fois plus ! La force cumulée du bien-être et de l'engagement élevé dépasse n'importe quel impact de ces deux facteurs pris isolément. La question est donc bien : comment améliorer à la fois le bien-être et l'engagement au travail ? //

Ilona Boniwell, docteure en psychologie, dirige Positran, un organisme de formation en psychologie positive qui propose une certification dans la formation et le coaching en psychologie positive. Elle est également professeure associée à HEC Paris, l'École Centrale Paris et l'université Anglia Ruskin de Cambridge. Elle est notamment coauteure de *Pour des ados motivés, les apports de la psychologie positive* (Odile Jacob, 2015).