



Engagement, performance et bien-être

UNE ENQUÊTE NATIONALE MENÉE PAR ILONA BONIWELL (POUR POSITRAN),
EN PARTENARIAT AVEC PETIT BAMBOU ET PSYCHOLOGIE POSITIVE

80 000, c'est en moyenne le nombre d'heures de notre vie que nous passons au travail. Prendre en considération la manière dont nous nous y sentons ne semble donc pas illogique. Quel rôle le bien-être joue-t-il ? Permet-il la performance ou entrave-t-il la concentration ? Qu'en est-il de la motivation et de l'engagement des salariés ? Nous avons mené au début de l'année une étude auprès de 1700 personnes, validée scientifiquement, pour répondre à ces questions. En voici les résultats.

BIEN-ÊTRE ET ENGAGEMENT, LE DUO GAGNANT

L'engagement apparaît comme le principal facteur psychologique prédictif d'efficacité et de performance au travail, plus que le bien-être qui, seul, n'est pas toujours prédictif d'une meilleure performance. En revanche, le bien-être doit venir en complément de l'engagement pour permettre un fonctionnement humain optimal sur le long terme. Nos résultats sont cohérents avec les données statistiques de plus de 9000 salariés anglais. Celles-ci révèlent que si l'engagement en lui-même contribue pour une large part à la performance au travail, l'engagement et le bien-être additionnés le sont deux fois plus ! En bref, **ce n'est donc pas une question de "l'un ou l'autre", mais plutôt de "l'un et l'autre"**. Agir sur le bien-être et l'engagement peut donc permettre d'accroître durablement la performance humaine dans les environnements professionnels compétitifs actuels. Reste à savoir d'où l'on part !

33 % DES FRANÇAIS HEUREUX DE LEUR TRAVAIL

À rebours de nombreuses estimations internationales, comme les conclusions du Gallup Engagement Survey qui estime l'engagement en France à seulement 9 %, nos données montrent que 36,5 % des salariés français disent se sentir engagés au travail (soit tous les jours, soit quelques fois par semaine), 49,5 % modérément engagés (une fois par semaine ou quelques fois par semaine) et 14 % pas engagés (une fois par mois ou moins). Cette différence de résultats peut s'expliquer par l'inclusion des travailleurs indépendants dans notre échantillon, qui augmentent considérablement le niveau d'engagement global. En ce qui concerne le bien-être au travail, 33 % des personnes interrogées sont heureuses de

leur travail, 36 % sont neutres ou modérément heureuses, et celles du tiers restant sont insatisfaites. Mais le diable est dans les détails : **les résultats diffèrent fortement en fonction du secteur d'activité**. Les plus engagés, satisfaits et performants sont les indépendants, quel que soit le domaine d'activité. Ils sont suivis par les employés du secteur non lucratif (ex. : le bénévolat) pour qui l'engagement est plus élevé que le bien-être. Viennent ensuite les fonctionnaires, bien que leur satisfaction l'emporte sur leur engagement. Les salariés des PME de moins de 100 employés sont en quatrième position, devant ceux d'entreprises plus grandes (plus de 100 personnes) dans le secteur privé. Les salariés du secteur public qui n'ont pas le statut de fonctionnaire arrivent en dernier.



QUELLES LEÇONS EN TIRER ?

Si vous vous interrogez sur le bien-fondé de sauter dans l'inconnu, avec toute l'insécurité et le dur labeur que suppose le statut d'indépendant, il est fort possible que vous ne le regrettiez pas. Vous travaillerez certes beaucoup plus, mais vous vous sentirez plus heureux et plus engagé. Sinon, travailler dans le secteur privé est définitivement plus agréable dans une petite que dans une grande entreprise – **des sociétés à taille humaine nous permettent de nous sentir mieux et plus engagés.** Enfin, il ressort que l'engagement axé sur les résultats est certes plus important pour l'organisation, mais non moins significatif pour le salarié : sentir que nous faisons un travail de qualité qui aboutit à un résultat concret contribue également à notre bien-être en général.

TROIS LEVIERS D'AMÉLIORATION

Et bien sûr, il convient de mettre tout en œuvre pour optimiser l'engagement et le bien-être selon la situation de chacun. Les leviers d'amélioration existent à trois niveaux d'après notre étude. Tout d'abord, celui des ressources inhérentes au rôle que l'on occupe dans l'entreprise : **autonomie, compétence, relations, structure, variété des tâches, sens du travail...** Un niveau optimal de ces caractéristiques est essentiel pour maintenir au plus haut le bien-être et l'engagement au travail. Si les niveaux de satisfaction sont bas, considérons-les comme autant de possibilités d'identifier et de reprendre point par point ce qui pourrait être amélioré dans les fiches de poste des salariés.

PLUS DE CLARTÉ

L'autonomie est facilitée par un environnement de travail flexible, plus orienté résultats que méthode (ce qui permet aux employés de réaliser leur travail librement), ou qui laisse les salariés trouver les solutions et leur montrer que l'entreprise valorise cette autonomie. La compétence vient d'un savant mélange entre une concordance des forces du salarié avec son travail, combinée à des opportunités de développement. La mobilité des talents, les congés sabbatiques ou les "accélérateurs d'expérience" sont de bons moyens d'assurer une variété et de ne pas s'ennuyer dans son job. La clarté des rôles et de la structure est devenue l'un des prédicteurs les plus forts et les plus directs de performance... et le manque de clarté, un des meilleurs

INDICE RESSOURCES

SOI

1. Vitalité
2. Etat d'esprit positif
3. Flexibilité cognitive
4. Agilité émotionnelle
5. Gestion du temps
6. Sens de la vie

ENVIRONNEMENT

1. Salaire & avantages
2. Climat de confiance
3. Management et leadership
4. Conditions de travail
5. Mission d'organisation
6. Congruence des valeurs



RÔLE

1. Autonomie
2. Maîtrise
3. Diversité
4. Structure
5. Relations
6. Sens du travail

INDICE PERFORMANCE

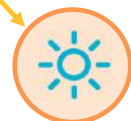
RESULTAT

Subjectif ET/OU
Évalué par supérieur hiérarchique
Indicateurs de performance



ENGAGEMENT

Implication
Etats de flow
Enthousiasme



PLAISIR

Satisfaction de vie
Satisfaction au travail
Equilibre pro-perso

LE PROFIL ORGANISATIONNEL POSITIF (POP), CRÉÉ PAR POSITRAN

prédicteurs du burn-out. La qualité des relations entre collègues est aussi essentielle et peut être nourrie de différentes manières, en créant des opportunités de socialisation informelle et des rituels d'échanges de réciprocité et d'appréciation. Enfin, retenons que les plus grands prédicteurs de l'engagement et du bien-être dans les entreprises en France sont la compétence et le sens donné à son travail. À noter : l'autonomie impacte fortement le bien-être mais pas l'engagement, contrairement à ce qui avait été présagé.

NOTRE ENGAGEMENT NE S'ACHÈTE PAS

Deuxième levier d'amélioration possible : celui de l'environnement. On entend par là les ressources organisationnelles de l'entreprise, sur lesquelles elle a le plus de contrôle. Climat de confiance, leadership et management, ressources et bénéfiques, conditions de travail, missions d'entreprise, cohérence des valeurs... Bien pensés, ces éléments participent à construire un environnement de travail perçu par les salariés comme bénéfique, positif et soutenant, et leur permettent de s'épanouir et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ces conséquences positives sont d'ailleurs la plupart du

temps durables et peuvent dépasser le cadre de travail. Au contraire, un environnement qui ne satisfait pas les besoins des salariés rend plus difficile le travail car cela draine leur énergie. Commençons par l'éternelle pierre d'achoppement : la rémunération. L'idée que l'engagement peut être acheté avec des salaires élevés et des bonus ne se vérifie pas dans nos résultats. Si les salaires doivent être suffisants pour satisfaire les besoins et être perçus comme justes, des bonus annuels plus conséquents n'entraîneront pas de meilleures performances l'année suivante. En revanche, accorder des bonus plus petits chaque trimestre semblerait être une meilleure stratégie, car **c'est la fréquence des encouragements positifs qui a le plus d'effets à long terme.**

Établir un climat de confiance, où les employés savent qu'ils peuvent s'exprimer librement et où ils sont traités équitablement, voilà un moteur important. Tout comme la qualité du

leadership et du management, l'environnement physique (espace de travail, lumière naturelle, verdure) est aussi essentiel, ainsi que la culture d'entreprise (clarté des missions et vision stratégique, histoire de l'entreprise, actions en lien avec la politique RSE) et l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles des employés. Ces deux derniers facteurs sont les plus déterminants pour l'engagement et le bien-être, tandis que l'environnement physique n'impacte que le bien-être – les gens se sentent bien dans du mobilier confortable et de jolis locaux, mais cela n'influence pas leur motivation.

CRÉER UN CADRE POUR L'ÉPANOUISSEMENT

Enfin, nos ressources personnelles sont bien entendu un levier d'amélioration à ne pas oublier : vitalité, état d'esprit positif, flexibilité cognitive, agilité émotionnelle, gestion du temps, sens que l'on donne à sa vie... Au travail, une personne possédant ces ressources personnelles s'adaptera plus facilement aux difficultés de l'environnement et pourra même contribuer à changer la situation. Bien que les entreprises aient un moindre rôle à jouer ici, elles peuvent fournir un contexte propice au

“LE MANQUE DE CLARTÉ DES RÔLES ET DE LA STRUCTURE est un des meilleurs prédicteurs du burn-out.”

développement de ces capacités. Des cours de gym, de yoga ou de méditation durant les pauses nourrissent l’agilité émotionnelle et renforcent la vitalité. Une culture d’entreprise qui accepte les erreurs et les considère comme des opportunités pour apprendre offre les conditions de développement d’un état d’esprit positif et d’une flexibilité cognitive. La gestion du temps peut aussi être valorisée à travers des formations ou grâce à des interventions organisationnelles, comme mettre en place des règles pour réduire la communication digitale ou s’assurer que les employés déconnectent totalement (et donc récupèrent) pendant les vacances. De toutes les ressources personnelles, **la vitalité et le sens que l’on donne à sa vie sont les leviers les plus importants pour le bien-être** tandis que, sans grande surprise, la gestion du temps a un impact direct sur la performance.

LE SENS, BESOIN FONDAMENTAL

Mais s’il ne fallait retenir qu’une clé pour s’épanouir au travail, ce serait celle du sens. Non pas l’autonomie, ni le style de leadership ou de management, et définitivement pas le montant du salaire. Trouver du sens

dans notre travail nous donne un cadre pour comprendre pourquoi nous faisons ce que nous faisons, pourquoi nous sacrifions parfois notre temps de repos et de plaisir, et nous aide à faire face à des revers et à nous préserver face aux défis. Dans un contexte professionnel, le sens recouvre plusieurs notions : l’importance sociale (la mission et la vision stratégique de l’entreprise ainsi que sa contribution à un monde meilleur) et notre alignement avec cette vision ou la cohérence entre nos valeurs personnelles et celles de l’entreprise. **Cette recherche de sens est souvent décrite comme un besoin fondamental** pour notre vie en général. D’après les 1700 personnes que nous avons interrogées, il semblerait que ce soit également une condition essentielle pour s’épanouir dans un environnement professionnel VUCA. //

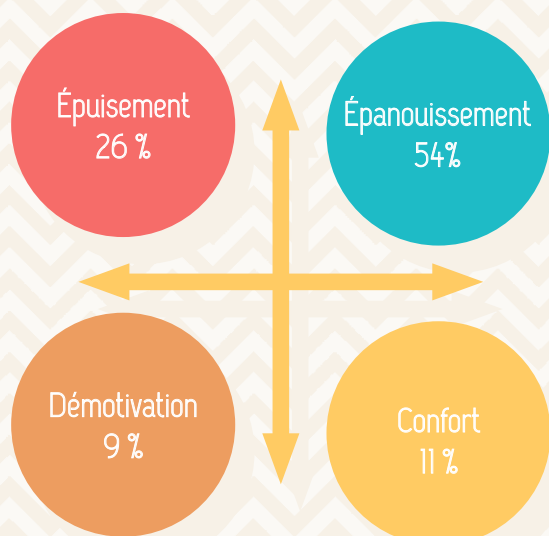
TRAVAILLER DANS UN MONDE VUCA

VUCA est un acronyme qui a récemment été intégré au lexique du travail. Ses caractéristiques – Volatilité, Incertitude (Uncertainty), Complexité et Ambiguïté – sont utilisées pour décrire l’environnement professionnel moderne. Dans le monde “VUCA”, les outils traditionnels tels que les procédures, les prévisions, les plannings ou les stratégies sont de moins en moins utiles. En fait, la seule certitude que nous ayons, c’est que le changement et l’incertitude sont permanents. Et pour faire face à cela, nous ne pouvons que compter sur les “éléments intangibles”, soient les êtres humains, les hommes et les femmes au travail. Vos employés sont-ils pleinement engagés dans ce qu’ils font ? Votre entreprise est-elle un lieu de travail motivant ? Les gens se sentent-ils bien dans votre organisation ? Aujourd’hui plus que jamais, les entreprises qui placent clairement les humains au centre ont un avantage compétitif plus grand que celles qui ne le font pas.



L'Index d'Énergie, un instantané de l'état émotionnel d'un pays

Grâce à notre étude, nous avons mesuré l'énergie émotionnelle pour "prendre le pouls" du pays au travail. L'Index d'Énergie vise à rendre compte des différents états émotionnels par lesquels une personne passe au travail en se fondant sur deux dimensions : plaisir/bien-être (axe horizontal) et engagement (axe vertical). En indiquant le pourcentage de personnes situées dans chacune de ces quatre zones (l'épanouissement, le confort, l'épuisement et la démotivation), cet indice capture le climat émotionnel de la société à un instant t.



L'index d'Énergie Français

» L'épanouissement

L'épanouissement est une combinaison de plaisir et d'engagement. Les personnes exprimant ce ressenti par rapport à leur travail aiment ce qu'elles font et s'en sentent énergisées. Elles sont satisfaites, passionnées et fières de leur travail. Leur activité les stimule tellement qu'elles sont complètement absorbées par celle-ci, expérimentant un état de flow. Parfois, ces personnes se sentent même inspirées par ce qu'elles font. **86 % des indépendants se sentent épanouis au travail, contre 43 % des salariés des grandes entreprises.**

» Le confort

Le confort est un état de plaisir et d'activité limitée. Les personnes expérimentant cet état sont typiquement plutôt heureuses mais peu énergisées par leur travail. Celui-ci peut ne pas être très stimulant, ne leur demande pas d'être très actives, ou alors tout se déroule simplement. Cet état est donc agréable mais n'incite pas à l'évolution. En regardant le cadran du confort, il n'est pas difficile de comprendre pourquoi le bonheur des employés est une notion effrayante pour de nombreux chefs d'entreprise ! Ils pensent que s'ils combient tous les besoins des salariés grâce à des avantages (comme des Tickets-Restaurant et du joli mobilier), à la routine stricte des 35 heures par semaine, ou en les laissant parler joyeusement avec leurs collègues, ils vont arrêter de travailler ou, pire, commencer à se plaindre. Et c'est effectivement ce qui peut arriver si le bien-être ne coexiste pas avec l'engagement. **La plupart des personnes en "zone de confort" se trouvent dans les grandes entreprises (14 %), et non pas chez les fonctionnaires, contrairement à l'image véhiculée par les médias. Plus de femmes que d'hommes déclarent être dans une zone de confort.**

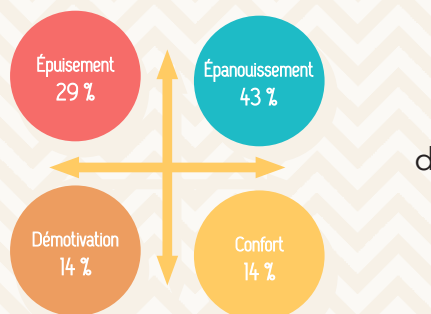
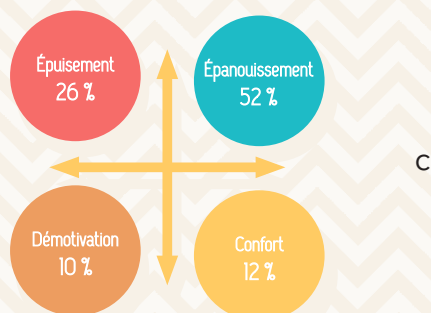
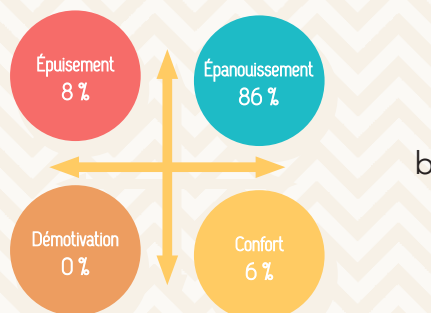
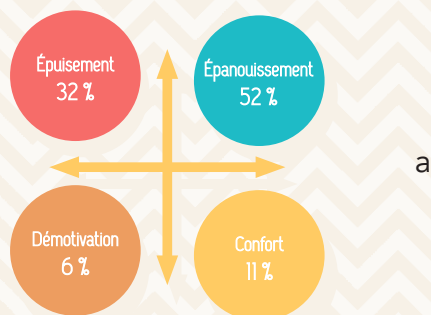
» L'épuisement

L'épuisement est un état dans lequel une personne est active, énergisée et engagée, mais pas heureuse. Cette situation peut survenir lorsque le travail est trop difficile ou trop stressant mais également être la conséquence d'une addiction au travail. Bien que l'engagement soit la clé pour déclencher la performance, c'est évident qu'il est dangereux de ne se concentrer que sur cette notion au détriment du bien-être. Un tel fonctionnement risque de perturber l'équilibre fragile entre santé physique et mentale et temps personnel, essentiel pour un fonctionnement optimal prolongé, voire conduire au *burn-out* à long terme.

Les plus exposés sont les fonctionnaires (32 %) et les employés des grandes entreprises privées (29 %). Les hommes sont plus concernés par l'épuisement que les femmes.

» La démotivation

La démotivation est une situation dans laquelle le travail n'est pas perçu comme étant motivant et n'apporte pas beaucoup de plaisir. Les personnes expérimentant cet état sont presque toujours désengagées au travail, qui leur paraît ennuyeux et peu inspirant. Il peut conduire au *bore-out* ou au *brown-out*. Ainsi, 15 % des employés des grandes entreprises et 10 % de ceux des petites entreprises privées se sentent totalement démotivés (ni engagés, ni heureux), mais aucun indépendant de notre échantillon n'entre dans cette catégorie. //



Index d'Énergie par secteur :

(a) Fonctionnaires, (b) Indépendants, (c) Salariés d'entreprises de moins de 100 salariés, (d) Salariés d'entreprises de plus de 100 salariés.