Faculté Ingénierie et Management de la Santé

Année universitaire 2017-2018

Aurélie ALLOUCHERY

Master Management sectoriel

Parcours Management de la qualité et des risques

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master

Le bien-être des salariés, vecteur d'amélioration des performances ?

Sous la direction de Madame Cyrielle Dumont

Date de la soutenance : 21 septembre 2018

Composition du jury :

Président de jury : Professeur Herve Hubert
2ème membre de jury : Docteur Cyrielle Dumont
3ème membre de jury : Monsieur Laurent Castra

Faculté Ingénierie et Management de la Santé - ILIS
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Remerciements

Dans un premier temps, je remercie ma Directrice de mémoire, Madame Dumont, Maître de Conférences à la Faculté Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), qui m'a accompagnée tout au long de la rédaction de ce mémoire avec bienveillance. Son regard critique et ses conseils ont été primordiaux pour mener à bien ce travail.

Je remercie également Monsieur Hubert, Responsable du Master Management sectoriel parcours Management de la qualité et des risques, pour son implication permanente auprès de ses élèves et son aide quant à ma réflexion sur le sujet de mon mémoire.

De la même manière, je remercie Monsieur Castra d'avoir accordé de l'importance à mon travail et d'être présent lors de ma soutenance de mémoire.

J'ai passé ces cinq dernières années à l'ILIS, où j'ai pu acquérir et développer de nombreuses compétences. À cet apprentissage théorique, s'ajoute quatre stages et un contrat professionnel qui m'ont permis de mettre en application mes connaissances d'une part, et d'autre part, de découvrir le monde du travail, et plus particulièrement celui du secteur de la santé.

Ainsi, j'ai évolué, au fil des années, me permettant d'être la jeune professionnelle que je suis aujourd'hui. Par conséquent, je remercie les professionnels de la Faculté, mais également les intervenants, qui ont participé, eux aussi, à la « construction » de mon identité professionnelle.

Aussi, je tiens à remercier ma responsable de contrat professionnel, Madame Sarah Dharancy, Directrice du Pôle Santé à La Sauvegarde du Nord, qui a accepté la diffusion de mon questionnaire au sein de ce Pôle. Je remercie également à cette occasion les professionnels du Pôle Santé d'avoir participé à cette enquête de façon objective, me permettant ainsi de corréler les résultats avec mes recherches bibliographiques.

Enfin, je remercie mes proches, et plus particulièrement Romain, Richard ainsi que ma mère, qui m'ont été d'une aide précieuse en m'apportant un soutien permanent.

Sommaire

Liste des figures....5

Liste des tableaux....5

Glossaire....6

Introduction....8

I. Le bien-être au travail et la performance : deux notions présentes dans le monde du travail....9

A. Évolution du travail du XX^{e} siècle à aujourd'hui....9

1. L'approche aliénante de l'organisation du travail : 1910 – 1930....9

2. L'approche humaine de l'organisation du travail : 1930 – 1970....10

3. L'approche moderne de l'organisation du travail : 1970 – 1990....11

4. L'approche stratégique de l'organisation du travail et émergence de nouveaux risques professionnels : 1990 à aujourd'hui....11

B. L'avènement du bien-être au travail....12

1. Définition du bien-être au travail....13

2. Le bien-être au travail et sa notion connexe : la qualité de vie au travail....14

3. Le cadre législatif....15

4. Les outils de mesure du bien-être au travail....16

5. Quelques chiffres....17

C. La nouvelle approche de la performance au travail dans l'ère contemporaine....17

1. Définition de la performance....17

2. La performance sociale....19

3. La performance économique....21

4. L'évaluation de la performance par les indicateurs....22

5. Le pilotage de la performance : l'approche de Kaplan et Norton....22

II. Étude dans le médico-social : perception du bien-être au travail et de la performance au sein du Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord....24

A. Présentation du Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord....24

1. Présentation de l'association....24
2. Présentation du Pôle Santé....25
3. Cadre réglementaire....27
4. Cadre législatif....28
5. La performance dans le secteur médico-social....29
B. Le bien-être au travail et la performance : perception des professionnels du Pôle Santé....30
1. Méthodologie adoptée....30
2. Analyse des résultats....32
III. La prise en compte du bien-être au travail, une démarche qui améliore de façon continue la performance....40
A. Le bien-être au travail, levier de performance sociale et économique....40
1. Le bien-être au travail, levier de performance sociale....40
2. Le bien-être au travail, levier de performance économique....41
B. Les limites du bien-être au travail....44
C. La démarche d'amélioration continue de bien-être au travail....46
1. La démarche d'amélioration continue....46
2. Proposition d'une démarche de bien-être au travail, selon le cycle PDCA....47
Conclusion....53
Bibliographie....
Annexes....

Liste des figures

Figure 1. Les douze dimensions du bien-être au travail par La Fabrique Spinoza, 2014 ..14
Figure 2. Le triangle de la performance, modèle de Gilbert (1980). Jacquet, 2011 18
Figure 3. La performance globale, selon Crutzen & Van Caillie (2010) 18
Figure 4. Les 4 dimensions de la balanced scorecard 23
Figure 5. Les champs d'expertise de La Sauvegarde du Nord 24
Figure 6. Organisation de l'association 25
Figure 7. Composition du Pôle Santé 26
Figure 8. Échantillon - tranche d'âge 32
Figure 9. Échantillon - statut professionnel 33
Figure 10. Nuage de mots-clés 33
Figure 11. Intérêt du bien-être au travail 34
Figure 12. Le bien-être au travail, c'est quoi ? 34
Figure 13. Les priorités en termes de bien-être au travail 35
Figure 14. L'impact du bien-être au travail 36
Figure 15. Bien-être au travail et motivation 37
Figure 16. Bien-être au travail et absentéisme 38
Figure 17. Les acteurs du bien-être au travail 38
Figure 18. Bien-être au travail et démarche qualité 39
Figure 19. L'impact de la prise en compte du bien-être, La Fabrique Spinoza (2013b) 41
Figure 20. Chaîne logique de la prise en compte du bien-être au travail, La Fabrique Spinoza (2013b) 44
Figure 21. Le cycle PDCA 46
Figure 22. Exemple de SWOT 48
Figure 23. La démarche continue du bien-être au travail 52
Figure 24. Facteurs de réussite de la mise en place de la démarche de bien-être au travail 52

Liste des tableaux

Tableau 1. Méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête - Diagramme de Gant 31
Tableau 2. Échantillon - sexe 32
Tableau 3. Exemple d'objectifs et d'indicateurs pour la politique de bien-être au travail ...47

Glossaire

ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ANAP : agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux

ANI : accord national interprofessionnel

ARS : agence régionale de santé

BSC : balanced scorecard

CAMSP : centre d'action médico-sociale précoce

CASF : code de l'action sociale et des familles

CMPP : centre-médico-psycho-pédagogique

COS : cadre d'orientation stratégique

CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens

ESSMS : établissements et services sociaux et médico-sociaux

HPST : hôpital patient santé territoire

ILIS : faculté ingénierie et management de la santé

INRS : institut national de recherche et de sécurité

IRP : instance représentative du personnel

MDA : maison des adolescents

OCDE : organisation pour la coopération et le développement économique

OIT : organisation internationale du travail

OMS : organisation mondiale de la santé

OST : organisation scientifique du travail

PRAPS : programme régional d'accès à la prévention et aux soins

PRS : projet régional de santé

PST : plan santé au travail

QVT : qualité de vie au travail

RPS : risques psychosociaux

SESSAD : service d’éducation spéciale et de soins à domicile

SNS : stratégie nationale de santé

SRS : schéma régional de santé

Introduction

Bien-être : ce mot fait partie de mon quotidien depuis maintenant quelques années. Y répondre par une alimentation saine et une activité physique régulière est maintenant devenue une habitude. Cette hygiène de vie m'est aujourd'hui indispensable pour « mon bien-être », mon équilibre. À présent à deux pas de rentrer dans la vie active, je souhaite m'intéresser au bien-être au travail. Persuadée que la prise en compte de celui-ci engendre des bienfaits tant d'un point de vue professionnel qu'organisationnel, j'ai donc décidé de réaliser mon mémoire de fin d'études sur ce thème. C'est donc tout naturellement que la problématique suivante est apparue : **le bien-être au travail, vecteur d'amélioration des performances ?**

Le bien-être des professionnels est un objectif en soi. Du moins, il devrait l'être dans une organisation. Derrière ce point de vue se cache une certaine vision de l'entreprise, comme lieu de production, de service, mais également comme lieu de vie, et par conséquent comme lieu d'expériences humaines (La Fabrique Spinoza, 2013b). Qui plus est, la notion de bien-être se développe dans notre société, prônant également par voie de conséquence le bien-être au travail.

Le travail est la troisième activité d'une vie après le sommeil et la télévision (La Fabrique Spinoza, 2013b). Il est alors important, voire primordial, que celui-ci s'effectue dans de bonnes conditions et que chaque salarié s'épanouisse à travers son travail. Ces propos sont confirmés par différents auteurs, à savoir Méda (2010) qui met en lumière que « le travail est l'activité la plus humaine, l'essence de l'homme » ; Besser et Rodach (2011) exposent que « le travail donne un sens à la vie, c'est le prolongement de la personnalité. Il permet à l'individu de se créer » et Clot (2010) révèle que les Français accordent une grande importance au travail et le considèrent comme une réalisation de soi. Aussi, on pourrait s'interroger sur une autre performance au travail : la performance économique. Si le bien-être au travail est un objectif en soi et permet d'accroître la performance sociale, pourrait-elle également influencer la performance économique ?

Après m'être penchée sur deux notions du monde du travail, à savoir le bien-être et la performance, je me suis focalisée sur le secteur médico-social. J'ai saisi l'opportunité d'être en contrat professionnel au Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord pour connaître la perception des professionnels sur ces deux notions, afin d'enrichir ma réflexion. Enfin, j'aborderai les différents impacts du bien-être au travail sur la performance, ainsi que la démarche d'amélioration continue de bien-être au travail.

I. Le bien-être au travail et la performance : deux notions présentes dans le monde du travail

A. Évolution du travail du XXe siècle à aujourd'hui

Tout d'abord perçu comme un effet de mode, le bien-être au travail est en réalité une réponse contingentée aux différentes évolutions de celui-ci. Effectivement, le travail, son organisation ainsi que sa perception ont été transformés depuis le XXe siècle. Il apparaît donc nécessaire de présenter son évolution. Brillet, Sauviat et Soufflet (2017) ont défini différentes approches de l'organisation de travail depuis le XXe siècle sur lesquelles je me suis appuyée, et que je vous présente ci-dessous.

1. L'approche aliénante de l'organisation du travail : 1910 – 1930

La représentation de l'activité de travail a été formalisée par le taylorisme au début du XXe siècle par Frederick Winslow Taylor. L'organisation scientifique du travail (OST) repose sur une division du travail où l'individu est contrôlé, chronométré et payé au rendement. Selon Brillet et al. (2017), l'individu est considéré comme un coût à minimiser, une variable d'ajustement dans la gestion de la production : on adapte l'individu au travail. Le taylorisme apparaît alors comme une forme de travail méprisante et aliénante, en le divisant et en lui enlevant tout sens (Méda, 2010).

Cette aliénation dans le travail est renforcée, dès 1913, par le nouveau modèle d'organisation mis en œuvre par Henry Ford : le travail à la chaîne. Cette méthode repose sur la réduction des marges de manœuvre des salariés et l'intensification de leurs rythmes de travail afin d'accroître les gains de productivité de l'usine. Cette organisation fait naître un taux de turn-over et d'absentéisme important due aux conditions de travail qu'elle génère. Par ailleurs, cette méthode engendre une amélioration de la performance productive de l'entreprise. Henri Ford augmentera alors de façon considérable les salaires, favorisant ainsi le développement de la consommation de masse. Ce comportement avait pour but d'enrayer les dysfonctionnements sociaux qui l'accompagnent. « Acquérir une bonne rémunération est alors la compensation acceptable d'un travail fatigant, répétitif, contraint et peu intéressant » (Danglade & Sarzier, 2018). Au cours de cette période, l'individu exécute son travail afin d'obtenir en seule contrepartie un salaire.

2. L'approche humaine de l'organisation du travail : 1930 – 1970

Cette période est marquée par une nouvelle conception de l'organisation du travail où l'individu est au cœur de celle-ci. Les expériences effectuées par Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, démontrent que pour être efficaces, les organisations doivent satisfaire les besoins de l'individu au travail. En effet, E. Mayo réalise deux expériences, entre 1927 et 1932, au sein de l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company. Il observe que ce ne sont pas les facteurs matériels qui permettent d'améliorer le rendement d'un groupe d'ouvrières mais la qualité des rapports sociaux que le groupe a pu établir. Dans le même temps, de nombreuses recherches sur la motivation et la satisfaction des individus au travail apparaissent, telles que les travaux de Maslow (Annexe I) et sa « pyramide des besoins » (Brillet et al., 2017).

À partir de 1960, l'épanouissement personnel est au centre des nouvelles pratiques managériales et des nouvelles formes d'organisation du travail. La théorie XY développée par Douglas Mac Gregor (Brillet et al., 2017) repose sur les comportements et la motivation au travail à partir des conduites managériales. La théorie X est fondée sur une vision traditionnelle du management et de l'autorité basée sur un système de sanctions et de récompenses afin de motiver les salariés. Quant à la théorie Y, elle favorise le développement des capacités d'autonomie, d'initiatives et de responsabilités des salariés, leur permettant ainsi de trouver un intérêt intrinsèque à leur travail et d'en retirer des satisfactions autres que matérielles. Cette conception permet de concilier tant les objectifs de l'organisation que les objectifs propres des salariés. La place de l'individu devient centrale.

Parallèlement, Ronald Inglehart expose le constat suivant : les individus nés durant les Trente Glorieuses accordent davantage d'importance aux besoins de reconnaissance, de satisfaction intellectuelle et d'autonomie (Danglade & Sarzier, 2018). À la fin des années 1960, le taylorisme connait une crise (taux de turn-over et d'absentéisme élevé, multiplication des conflits sociaux) : les travailleurs rejettent ce travail hétéronome et peu propice à l'épanouissement personnel. Cette approche transforme l'organisation du travail qui, désormais, apparaît comme un besoin pour l'homme, une source de satisfaction et d'épanouissement. On passe d'une approche où on adapte l'homme au travail à une organisation où l'individu en devient la pierre angulaire.

3. L'approche moderne de l'organisation du travail : 1970 – 1990

Cette période est marquée par la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), en 1973. Elle a pour objectif d'améliorer les conditions de travail afin de concilier qualité de vie au travail et performance économique.

Afin de s'adapter aux nouvelles demandes des salariés et aux exigences des clients, de nouvelles formes d'organisation du travail se développent dans les années 1970 (Danglade & Sarzier, 2018). Elles renforcent l'intérêt de celui-ci en enrichissant les tâches et en recourant à la polyvalence. Elles accordent plus d'autonomie aux travailleurs et les considèrent comme des acteurs clés de la performance globale de l'entreprise. Qui plus est, afin d'inciter les professionnels à dépasser leurs objectifs, de nouvelles formes d'organisation mettent en place des systèmes de rémunération au mérite.

Par ailleurs, différentes crises économiques et sociales apparaissent. La période de prospérité, de consommation de masse et de plein emploi durant les Trente Glorieuses est terminée. Face à ces contraintes, les entreprises doivent changer leur mode de fonctionnement, de management ainsi que leur stratégie. Au cours de la même période, la fonction de ressources humaines apparaît en leur sein : c'est un réel changement de culture. Le personnel est à présent perçu comme une ressource à développer et dans laquelle il faut investir.

4. L'approche stratégique de l'organisation du travail et émergence de nouveaux risques professionnels : 1990 à aujourd'hui

À partir des années 1990, le discours managérial s'appuie sur la reconnaissance afin de favoriser la performance dans l'entreprise. Les années 1990 sont également marquées par l'accélération du progrès technique et de la concurrence qui engendrent une restructuration de l'emploi. Aussi, cette période est caractérisée par un changement important en termes d'organisation et de conditions de travail dû principalement à de nouvelles lois. Selon Brillet et al. (2017), ces changements mènent à l'apparition de risques d'ordre psycho/socio-professionnel appelés risques psychosociaux (RPS). La notion de RPS désigne « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Grosjean & Guyot, 2016).

Les différentes approches de l'organisation du monde professionnel ont façonné les conditions de travail et la conception même de l'individu au travail. Lors de la réunion de l'organisation internationale du travail (OIT) en 2009, Nicolas Sarkozy, Président de la République (2007-2012), a mis l'Homme en lumière. Il déclare à cette occasion : « réaffirmer que l'homme doit être regardé non pas comme un moyen mais comme une fin en soi ; choisir un modèle de développement qui lie le progrès économique et le progrès social au lieu de les opposer. C'est à ces conditions que le travail retrouve sa vraie nature, qu'il élève l'homme au lieu de le rabaisser, qu'il est l'instrument de sa libération et non de son aliénation. » On comprend ici la place de l'Homme dans le travail, non plus considéré comme un moyen mais comme un individu appartenant à une communauté d'hommes et de femmes réunis dans un même but, produire des biens et services, en s'adaptant à toutes contraintes économiques ou sociales.

Enfin, l'environnement professionnel est en constante évolution. Ces changements obligent les employeurs à sans cesse s'adapter. Chaque structure doit se développer en prenant en compte les nouvelles générations. D'ailleurs, une étude menée par le centre de recherche ADP Research auprès de 2000 personnes de 13 pays différents permet aux employeurs de se projeter dans le futur du monde du travail (Vanesse, 2016). Ils peuvent ainsi s'adapter et concilier professionnels heureux et pérennisation de leur entreprise. Actuellement, la nouvelle génération - la génération Y - favorise l'épanouissement au travail au seul salaire. Le bien-être au travail devient un élément essentiel du contrat qui les lie à l'entreprise. Avec un travail enrichissant, les professionnels « Y » veulent mettre leurs compétences d'une part au service de leurs intérêts personnels et d'autre part au service de la société (Vanesse, 2016). Le travail est la réalisation de soi. Il est également le moyen d'accomplissement personnel et de l'expression de soi (Méda, 2010). Il demande à devenir une source de bien-être pour l'individu.

B. L'avènement du bien-être au travail

Le style de vie actuel est caractérisé par un réel attachement au travail. À travers celui-ci, les individus cherchent à conforter leur développement personnel, c'est-à-dire épanouissement et réalisation de soi. Ils recherchent donc le bien-être au travail afin de s'accomplir.

1. Définition du bien-être au travail

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit le bien-être au travail, en 1981, comme « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part » (Robeveille & Veyssière, 2016).

La notion de bien-être au travail, selon Grosjean et Guyot (2016), se réfère à « un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail et non à la seule absence de pathologies, de maladies ou de handicaps ». C'est une notion subjective. Le bien-être au travail est un plaisir pour l'individu. Il est la résultante de relations sociales, de réussite, de développement des compétences, d'autonomie, mais également d'apports personnels dans son milieu professionnel, l'individu se sentant utile et reconnu (Robeveille & Veyssière, 2016).

Ces propos sont appuyés par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), qui définit le bien-être au travail comme étant une approche qui « vise à développer dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé des salariés et favorise leur motivation et leur implication dans le travail. La prise en compte du bien-être peut ainsi contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux, en amont des manifestations aiguës de stress, de violence ou d'épuisement. » (INRS, 2018). Ces définitions nous exposent bien l'équilibre, le combo « gagnant-gagnant » du bien-être au travail : autant le salarié que l'entreprise en tirent des bénéfices.

Enfin, lors de la deuxième édition du HappyDay « Osez le plaisir au travail » du 7 décembre 2017 à ADEO à Ronchin, j'ai rencontré, et découvert, La Fabrique Spinoza. Cette dernière est un think-tank politique et économique qui tente de promouvoir le bonheur. Concernant le bien-être au travail, celle-ci a défini douze dimensions (La Fabrique Spinoza, 2014). Pour établir cette liste, elle s'est appuyée sur la grille « vivre mieux » de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE). Les douze dimensions sont les suivantes (**Figure 1**).

Figure 1. Les douze dimensions du bien-être au travail par La Fabrique Spinoza, 2014

Pour La Fabrique Spinoza, ces douze dimensions sont les briques permettant de bâtir le bien-être au travail. Celles-ci sont diverses, multidimensionnelles. Ainsi, le bien-être au travail est la résultante d'un ensemble de facteurs agissant simultanément.

Par conséquent, le bien-être au travail peut être entendu comme « un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel, qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale » (Brillet et al., 2017). Cette approche fait apparaître des bienfaits tant pour le professionnel que pour l'organisation. Le professionnel atteint épanouissement, développement de soi et de ses compétences et éprouve du plaisir au travail. Ces comportements sont également bénéfiques sur l'organisation, par exemple par une motivation plus importante du professionnel. Enfin, il est à noter que le bien-être au travail est formulé d'une manière positive. Effectivement, une rupture s'est opérée dans les organisations entre une perception « doloriste » du travail reliée aux risques psychosociaux et à la souffrance au travail, et une vision « salutogène » en lien avec le bien-être et la qualité de vie au travail (QVT) (Brillet et al., 2017).

2. Le bien-être au travail et sa notion connexe : la qualité de vie au travail

Le bien-être au travail et la qualité de vie au travail sont des termes souvent confondus. Ces notions ne se substituent pas l'une à l'autre, ni ne s'opposent : elles convergent et se complémentent. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre elles. Ces approches de la santé au travail « servent autant la prévention des risques que la construction et la préservation de la santé » (Brillet et al., 2017). Elles prônent une approche humaniste du travail.

Ces notions se ressemblent puisqu'elles sont considérées comme des perceptions et prônent une vision positive du travail. Ces deux approches insistent sur la nécessité de construire une « philosophie d'entreprise » où la recherche de performance est compatible avec la prise en compte des aspirations des salariés, amenant ainsi à une perspective de changement (Grosjean & Guyot, 2016).

Par ailleurs, ces deux notions se différencient. Selon Grosjean et Guyot (2016), les solutions en matière de changement doivent être issues par les acteurs de terrain de façon collective concernant le bien-être au travail. Quant à la QVT, les axes de changement sont prédéfinis à travers des thèmes de négociation dont les partenaires sociaux doivent s'emparer, en référence avec l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013.

3. Le cadre législatif

En France, assurer le bien-être de ses salariés, c'est une obligation légale inscrite dans le Code du travail. Tous les employeurs sont donc concernés. L'article L.4121-1 et suivants du Code du travail confèrent à l'employeur une obligation de sécurité qui s'inscrit dans une démarche globale de prévention. Effectivement, l'article L4121-1 du Code du travail stipule que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Ces mesures concernent : « des actions de prévention des risques professionnels ; des actions d'information et de formation ; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ». Il est également écrit que « l'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ». Ces articles visent davantage les risques professionnels à travers la santé et la sécurité au travail. Contrairement au bien-être au travail, qui, quant à lui, reste encore imprécis dans la législation.

Par ailleurs, le Plan santé au travail (PST) 2016-2020 traduit, par une approche plus stratégique et opérationnelle, l'ambition d'un renouvellement de la politique de santé au travail. Ce plan a été élaboré grâce à un partage entre l'État, les partenaires sociaux, la Sécurité sociale et les organismes et acteurs de la prévention. Ce nouveau PST prône une culture de prévention et exprime une approche positive du travail. Il exprime ainsi que ce changement apporterait tant du bien-être aux travailleurs, qu'une amélioration de la performance en entreprise (Direction générale du travail & Ministère du travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015).

4. Les outils de mesure du bien-être au travail

La mesure du bien-être au travail dans une organisation est la première étape pour impulser une telle démarche, permettant ainsi de poser un diagnostic (La Fabrique Spinoza, 2013a). Il existe de nombreux outils. La Fabrique Spinoza a répertorié une liste non exhaustive d'outils de mesure et les a détaillés dans son dossier *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail* de 2013. Il existe entre autres :

- des outils inspirés de la santé au travail comme l'Indice du Bien-être au Travail (IBET) de Mozart Consulting ainsi que le Mesure Management Santé (MMS) de Malakoff Médéric ;
- des outils inspirés de l'audit social : le Baromètre du Climat Social (BCS) de Mars-lab et le Baromètre Social Opentojob (OTJ) de Opentojob ;
- des outils inspirés par la Science du bien-être tels que le Baromètre du Bien-Être au Travail (BBET) par Martin Krumm et Nikolaidis Tsialdaridis ;
- des outils construits de manière empirique : le Baromètre du Bien-Être et de la Qualité du Travail (BEBEST) de Bebetter&Co et Great Place To Work (GPTW) par Great Place to Word Institute France.

Afin que le diagnostic soit le plus pertinent possible, l'outil se doit d'être adapté à la structure et à sa taille, simple, compréhensible et évolutif. Pour ce faire, il est donc nécessaire de prendre un temps important quant au choix de l'outil, afin qu'il soit un réel outil de pilotage.

Également, de bonnes pratiques autour de ces outils sont nécessaires, à savoir : impliquer les instances représentatives du personnel (IRP) ; avoir un taux de réponse élevé ; garantir l'anonymat des répondants ; incorporer les obligations légales dans l'outil de mesure et communiquer autour des pratiques du bien-être au travail à l'ensemble des professionnels (La Fabrique Spinoza, 2013a). Ce dernier point est renforcé par l'OIT qui stipule que « le fait que les travailleurs puissent exprimer leurs préoccupations concernant toutes questions liées au travail et participer à la prise des décisions qui influent sur leurs conditions de travail est un aspect important du travail décent, qui peut se réaliser par le biais soit de représentants choisis collectivement soit d'une interaction directe entre travailleurs et employeurs » (La Fabrique Spinoza, 2013a).

5. Quelques chiffres

Selon le baromètre annuel « Climat social et Qualité de vie au travail », réalisé par l'Observatoire Cegos et cité par Robeveille et Veyssière (2016), 61% des salariés voient leur travail comme une source d'épanouissement personnel. Ce taux est de 78% pour les managers. À cela, s'ajoute le résultat suivant : les salariés heureux sont « 2 fois moins malades, 6 fois moins absents, 9 fois plus loyaux, 31% plus productifs, 55% plus créatifs » (WeHobby, 2018). Selon l'Agence européenne pour la sécurité et le bien-être au travail, « 1€ investi dans le bien-être des salariés en rapporte 4,80€ » (Robeveille & Veyssière, 2016).

Au vu de ces exemples, il n'est plus envisageable de faire l'impasse sur le bien-être au travail. Celui-ci a un impact positif sur le plan professionnel de l'individu et sur la vie de l'établissement comme le démontrent les études précédemment citées. Ainsi, il apparait que le bien-être au travail joue un rôle sur la performance d'une organisation.

C. La nouvelle approche de la performance au travail dans l'ère contemporaine

Nous allons, dans cette partie, nous concentrer sur la performance au travail. Nous nous intéresserons tout d'abord à ce qu'est la performance de façon générale. Par la suite, nous nous intéresserons à deux aspects de la performance globale d'une organisation, à savoir la performance sociale et la performance économique. Pour finir, nous aborderons la mesure et le pilotage de la performance.

1. Définition de la performance

Le dictionnaire Larousse définit la performance de plusieurs manières : celle d'un résultat chiffré ou d'une victoire dans le domaine sportif ; « d'un exploit ou d'une réussite remarquable en un domaine quelconque », ou bien encore comme un « résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule ». La performance est également définie en matière de psychologie comme le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche et est synonyme d'action dans l'art contemporain. Cette définition met en lumière les différentes formes que la performance peut prendre. Effectivement, elle fait apparaître des notions d'exploit ; des notions de résultat et à la mesure de ce dernier qui détermine une réussite ou un succès ; et des notions d'accomplissement d'une action ou d'une tâche.

Aussi, selon le modèle de Gilbert (1980), la performance se décline en trois grandes notions (**Figure 2**) : l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Jacquet, 2011).

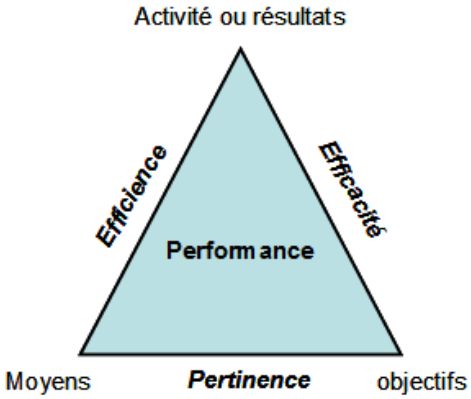


Figure 2. Le triangle de la performance, modèle de Gilbert (1980). Jacquet, 2011

- L'efficacité, c'est la capacité à atteindre des objectifs. Elle caractérise des objectifs corrélés à des résultats souhaités.
- L'efficience mesure l'adéquation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. C'est donc utiliser de manière optimale ses ressources.
- La pertinence évalue l'adéquation entre les moyens développés et les objectifs fixés.

Concernant la performance au travail, celle-ci a longtemps été réduite à la performance économique. Comme l'expose La Fabrique Spinoza (2013b), une organisation se doit d'être performante économiquement pour être pérenne, surtout à l'heure de la mondialisation et dans une conjoncture économique défavorable. Cependant, la performance économique n'est plus l'unique dimension à prendre en compte dans la performance globale d'une structure. La notion de performance reflète aujourd'hui une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (**Figure 3**). Elle inclut l'atteinte non plus uniquement des objectifs économiques de l'entreprise mais des trois catégories d'objectifs du développement durable : la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale (Crutzen & Van Caillie, 2010). Dans ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement sur deux performances, à savoir la performance sociale et la performance économique.

Figure 3. La performance globale, selon Crutzen & Van Caillie (2010)

2. La performance sociale

Selon Mars-lab, société de conseil en management de la performance sociale et en prévention des risques sociaux, la performance sociale est définie par Sutter comme la « résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » (Baggio & Sutter, 2013). De plus, la performance sociale se situe au carrefour de trois types de performance : individuelle, collective et organisationnelle.

La performance individuelle

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « 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 » (Charbonnier, Roussel, Silva, 2010). Plus récemment, la performance individuelle est définie comme « le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.) » (Charbonnier et al., 2010). Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendues permettant à un individu d'être performant (Annexe II).

Borman et Motowildo (1993) identifient deux types de performance au sein de la performance individuelle : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche est définie comme « l'accomplissement des devoirs et responsabilités associés à un travail donné » ou comme « l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont il a besoin » (Charbonnier et al., 2010). Cette performance est directement liée aux activités formellement reconnues comme faisant partie du travail de l'individu.

La performance contextuelle**,** appelée également citoyenneté organisationnelle, représente les activités qui ne sont pas spécifiquement liées au travail ou à l'emploi occupé et qui permettent d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Elle représente le comportement « d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation » (Charbonnier et al., 2010). Le comportement citoyen d'un salarié se manifeste par la réalisation volontaire d'efforts au-delà des consignes et des prescriptions des tâches qui structurent son travail.

La distinction entre les deux performances précédemment citées permet d'identifier des contributions différentes de la performance : d'une part, des comportements dans le travail qui sont exigés et attendus de l'employé et qui contribuent directement à l'efficacité de l'organisation et, d'autre part, des comportements qui par leur contribution indirecte ou informelle contribuent également à l'efficacité de l'organisation. (Charbonnier et al., 2010)

La performance collective

La performance collective permet de mettre en évidence les comportements d'un salarié « relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus » (Charbonnier et al., 2010). À travers cette définition, nous pouvons apprécier la volonté des professionnels de coopérer pour la réussite d'une organisation.

Qui plus est, le succès d'une équipe ne provient pas d'une juxtaposition de performances individuelles. Elle résulte de la capacité de tous les membres du groupe à interagir efficacement. C'est en partageant des connaissances, en réfléchissant, en répartissant les compétences qu'une équipe développe cette capacité d'interagir efficacement, générant ainsi des résultats positifs.

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie comme « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre » (Issor, 2017). Kalika, cité par Issor (2017), considère que la performance organisationnelle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle. Il avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, qui sont les suivants : le respect de la structure ; les relations entre les services ; la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

À mon égard, pour que cette performance réponde aux quatre facteurs ci-dessus, il est nécessaire que les professionnels soient engagés dans l'organisation, qu'une communication interne soit développée au sein de cette dernière, que des procédures organisationnelles existent et qu'elles soient communiquées, améliorant ainsi la qualité de la circulation de l'information. Enfin, l'entreprise doit sans cesse analyser son environnement interne et externe, afin de s'adapter à tout changement.

Pour conclure, les explications ci-dessus nous ont éclairés sur les trois performances de la performance sociale. Le facteur humain au travail est un phénomène complexe dont les différentes parties interagissent entre elles. Ainsi, « la performance sociale est faite de subtiles interactions entre l'ensemble des professionnels et les ressources disponibles au sein d'une organisation. Si l'une des trois performances vient à faire défaut, elle influe défavorablement sur les deux autres » (Baggio & Sutter, 2013). Qui plus est, la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Les professionnels ne peuvent être réduits à un coût pour l'entreprise. Ils sont créateurs de valeur ajoutée (Baggio & Sutter, 2013).

Aussi, la Directrice du développement de la performance sociale du groupe APICIL, Catherine d'Aléo, exprime que la performance sociale « se matérialise par l'engagement des salariés dès lors que l'entreprise investit en matière de santé et de bien-être au travail. Un salarié peut être très compétent, cependant, s'il n'est pas en bonne santé ou s'il n'est pas satisfait de ses conditions de travail, il ne se mobilisera pas dans le projet de l'entreprise » (Groupe APICIL, 2017). Par conséquent, le bien-être au travail serait source de performance sociale, mais également, dans une certaine mesure, de performance économique.

3. La performance économique

La performance économique peut être définie de diverses manières et dépend de son secteur d'activité. Elle est relative à la survie de l'entreprise (Issor, 2017). Elle peut être représentée par la capacité de développement d'une structure, par son nombre de clients, par le volume de ses produits/prestations, par son profit ou par une autre mesure de sa rentabilité financière (La Fabrique Spinoza, 2013b). Ces exemples cités ci-dessus relèvent de coûts directs. La performance économique peut également être liée à des coûts indirects tels que l'absentéisme, le taux de turn-over élevé, etc. Tous les facteurs relevant de la performance cités dans cette partie (par exemple : nombre de clients) sont en réalité, des indicateurs. Ces indicateurs mesurent la performance.

4. L'évaluation de la performance par les indicateurs

La performance existe si elle est mesurable, et elle est mesurée par des indicateurs. Ces indicateurs de performance peuvent être de deux ordres. D'une part, ils peuvent être des indicateurs de processus, permettant d'apprecier le rythme d'avancement de ce dernier, l'utilisation des ressources et évaluer la manière dont il est mené. D'autre part, les indicateurs de résultats permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs du processus.

Un indicateur doit être rattaché à son objectif, le rendant unique. De plus, pour être efficace, l'indicateur a à répondre à plusieurs critères, c'est-à-dire être : spécifique, mesurable, acceptable (c'est-à-dire compréhensible par tous), réaliste et temporellement définis. Ainsi, il est nommé indicateur SMART.

Aussi, définir des indicateurs permet de :

- faire un état des lieux ;
- améliorer par l'instauration d'un dialogue objectif, la mesure des progrès ;
- pérenniser un fonctionnement garantissant la satisfaction, en aboutissant à l'autocontrôle et en créant une dynamique d'amélioration.

L'élaboration d'indicateurs présente alors plusieurs avantages, à savoir : disposer d'un suivi régulier des actions mises en œuvre ; prendre des actions correctives si les résultats constatés sont différents de ceux attendus lors de l'évaluation des écarts ; responsabiliser les personnes chargées de suivre les indicateurs ; constituer un support de dialogue homogène entre les services et d'être un support de communication vers l'extérieur.

5. Le pilotage de la performance : l'approche de Kaplan et Norton

Le tableau de bord équilibré, également appelé Balanced ScoreCard (BSC), proposé par Kaplan et Norton en 1992, est utilisé pour le pilotage stratégique de la performance de l'entreprise. Selon Kaplan et Norton, il s'agit d'un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques à chacune des quatre dimensions (**Figure 4**) : client ; finance ; apprentissage et processus interne (Crutzen & Van Caillie, 2010).

La BSC est présentée par ses concepteurs comme un outil de pilotage et de contrôle de la performance équilibrée. En effet, il inclut à la fois des indicateurs de performance à long terme et à court terme, financiers et non financiers, internes et externes (Jacquet, 2011).

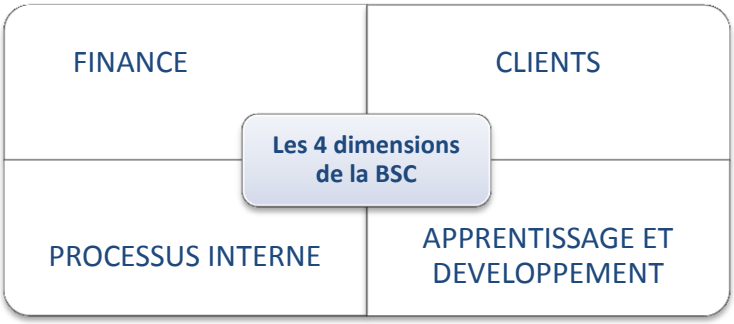


Figure 4. Les 4 dimensions de la balanced scorecard

Ces quatre dimensions permettent le pilotage stratégique de la performance globale d'une structure. Malgré des objectifs et cibles différents, les quatre dimensions sont à prendre en compte simultanément. Effectivement, un établissement ne peut réussir s'il ne prend pas en compte la satisfaction client (dimension client). Négliger la dimension finance serait préjudiciable et tout centrer sur cet axe serait une impasse. La dimension processus interne amène à l'amélioration permanente de l'organisation, améliorant ainsi la satisfaction tant du client, du professionnel que de la performance économique. Enfin, la dimension apprentissage est indispensable pour les professionnels afin qu'ils restent motivés dans leurs tâches et compétents dans leur domaine.

Cette première partie nous a permis de mieux comprendre deux notions complexes faisant chacune partie intégrante du travail : le bien-être au travail ainsi que la performance. L'évolution du travail et de sa perception ont façonné un nouveau mode de fonctionnement, en prenant en compte davantage l'humain au cœur de l'organisation. Ceci permet ainsi d'apporter tant des bénéfices à l'individu, éprouvant plus de bien-être à son travail, qu'à la structure, qui se voit en capacité de développer de nouvelles performances. De ce fait, la performance globale n'est plus exclusivement centrée sur la performance économique. Le bien-être au travail comme vecteur de performance est un thème qui est au centre des préoccupations actuelles (La Fabrique Spinoza, 2013b). D'ailleurs, en 2010, le rapport de Lachmann, Larose, Penicaud et Moleux (2010) a clairement démontré l'importance de considérer celui-ci comme un levier de performance.

II. Étude dans le médico-social : perception du bien-être au travail et de la performance au sein du Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord

Étant en contrat professionnel au Pôle Santé lors de ma deuxième année de Master, et, au regard de la problématique de mon mémoire, j'ai saisi l'opportunité de mener une enquête auprès des professionnels qui y œuvrent afin de connaître la perception qu'ils ont du bien-être au travail sur la performance. Cela me permet ainsi de corréler mes recherches bibliographiques d'ordre général, avec les réponses de professionnels exerçant dans le secteur médico-social. Nous aborderons donc dans un premier temps le cadre général du Pôle Santé, en présentant l'association, le cadre législatif ainsi que la notion de performance dans ce secteur. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur l'étude effectuée ainsi que son analyse.

A. Présentation du Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord

1. Présentation de l'association

La Sauvegarde du Nord, fondée en 1957, est une association à but non lucratif régie par la loi 1901. Elle intervient dans le champ social et médico-social. Ses missions sont d'accueillir et d'accompagner différents publics : enfants, adolescents, jeunes en difficultés, adultes éloignés de l'emploi, familles et personnes en grande précarité. Pour répondre aux besoins de ces publics, l'association s'organise en champs d'expertise (**Figure 5**) en mettant en œuvre des actions sociales, pédagogiques, éducatives, thérapeutiques ou encore des actions favorisant l'insertion professionnelle. Son approche est donc large (La Sauvegarde du Nord, 2018).

Figure 5. Les champs d'expertise de La Sauvegarde du Nord

L'association compte, en 2017 :

- 86 services implantés dans le Nord et le Pas-de-Calais ;
- 1 422 professionnels ;
- 38 204 personnes accueillies ou accompagnées.

Au quotidien, La Sauvegarde du Nord se caractérise par le respect des valeurs et des usagers, ce qui fonde son action. Forte de l'expertise acquise par plus de cinquante années d'existence, son imagination pour développer de nouvelles réponses, de nouveaux projets et sa solidarité envers les hommes et les femmes pour qui et avec qui elle travaille chaque jour ne se dément pas.

Enfin, la particularité de l'association est qu'elle s'organise en centre de gestion (**Figure 6**). Ces derniers regroupent l'ensemble des équipes administratives, comptables et de gestion. Ils sont les relais avec les fonctions supports du Siège et permettent le contrôle, la mesure et l'analyse de l'activité des structures qui les composent : ils sont donc les supports administratifs de ces dernières.

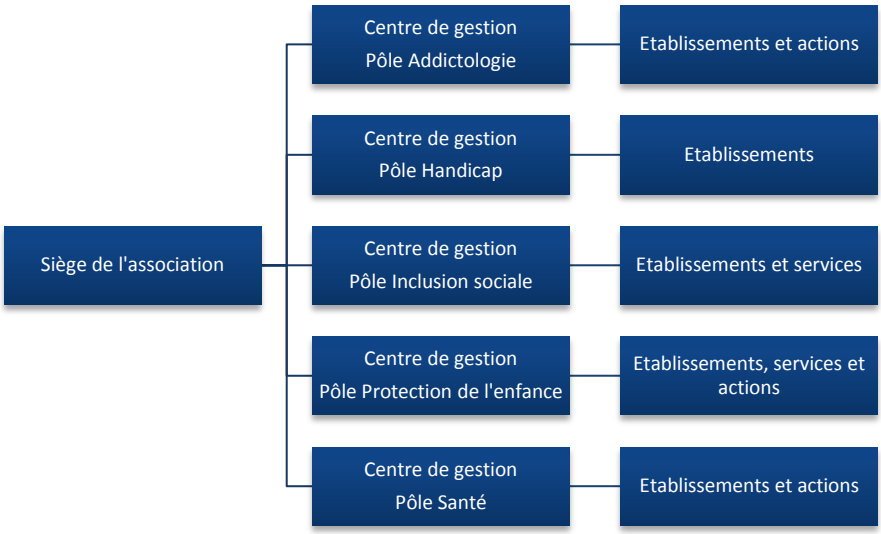


Figure 6. Organisation de l'association

2. Présentation du Pôle Santé

Le Pôle Santé est né en début d'année 2016. Ce développement fait suite à une réorganisation interne associative, en fin 2015, ayant transformé le Pôle Médico-Social en deux Pôles distincts : le Pôle Handicap et le Pôle Santé. Il repose sur l'éducation et la promotion de la santé, à travers des établissements se concentrant dans la Métropole lilloise et des actions s'opérant dans le Nord et le Pas-de-Calais (**Figure 7**). Il compte 88 professionnels au 31 décembre 2017.

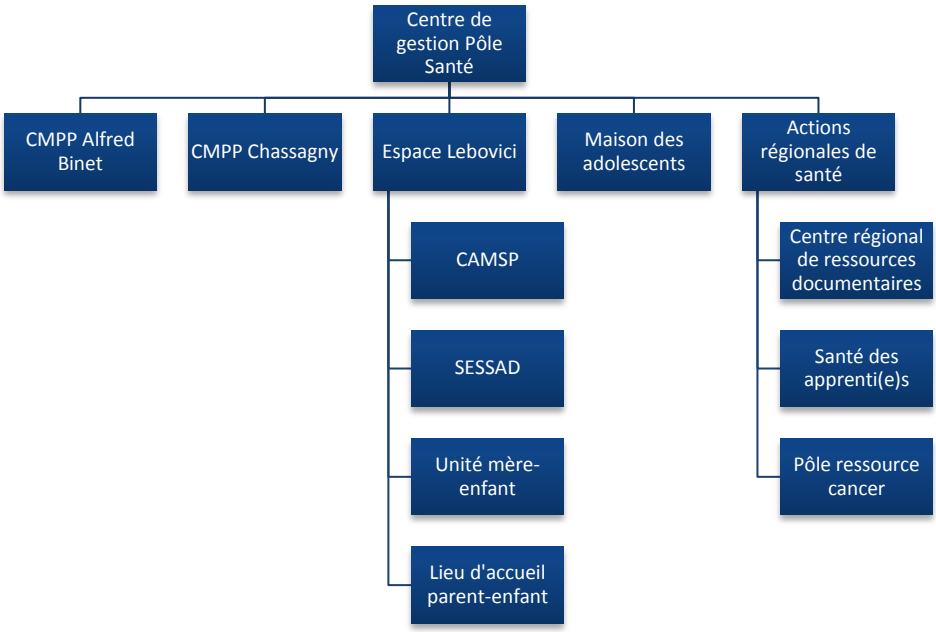


Figure 7. Composition du Pôle Santé

Le Pôle Santé est composé de deux centres médico-psycho-pédagogiques (CMPP) : ce sont des centres de consultations qui ont une mission de prévention, de diagnostic, de soin et d'orientation. Le CMPP Alfred Binet accueille des enfants et adolescents de 0 à 18 ans ainsi que des parents de façon individuelle ou familiale. Le CMPP Claude Chassagny, quant à lui, reçoit un public âgé de 12 à 20 ans. Son action est dédiée à une population ciblée en décrochage scolaire ou avec des difficultés d'apprentissage rendant l'accès à la formation difficile.

L'espace Lebovici concentre un centre d'action médico-sociale précoce (CAMSP), un service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD), une unité mère-enfant Myriam David et un lieu d'accueil Enfants-Parents. Ces établissements de consultations ont une double mission de prévention et de soin pour les enfants de 0 à 8 ans.

La Maison des adolescents (MDA), en partenariat conventionné avec le Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) de Lille, accueille des jeunes de 11 à 21 ans, parents et professionnels pour toutes problématiques liées à l'adolescence.

Enfin, le Pôle Santé porte trois actions de promotion de la santé : le centre régional de ressources documentaires (CRRD), spécialisé dans l'éducation et la promotion de la santé ; l'action santé des apprentis, programme régional à destination du public de l'apprentissage destiné à améliorer leurs comportements de santé ; l'action pôle ressources cancer, site internet à destination des professionnels du cancer et du grand public pour faire connaître les actions et acteurs régionaux dans leurs missions d'accompagnement et de prévention.

3. Cadre réglementaire

Concernant les orientations prises par l'État, la stratégie nationale de santé (SNS) 2018-2022, définie par le Gouvernement, constitue le cadre de la politique de santé en France. La SNS est déclinée en quatre axes : mettre en place une politique de promotion de la santé, incluant la prévention, dans tous les milieux ; lutter contre les inégalités sociales et territoriales d'accès à la santé ; garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge à chaque étape du parcours de santé ; innover pour transformer notre système de santé en réaffirmant la place des usagers.

Le projet régional de santé (PRS) est défini en cohérence avec les orientations nationales. Il fixe, pour les dix années à venir, la stratégie de santé en région. Le PRS Hauts-de-France a été arrêté par la Directrice générale de l'Agence régionale de Santé (ARS) le 5 juillet 2018. Le PRS comprend les trois volets suivant : le cadre d'orientation stratégique (COS) qui détermine les priorités de la politique régionale ; le schéma régional de santé (SRS) qui prévoit l'ensemble des actions qui seront menées pour répondre aux besoins de la population et le programme régional d'accès à la prévention et aux soins (PRAPS) qui vise à améliorer la santé des plus démunis (ARS Hauts-de-France, 2018).

En ce qui concerne le bien-être au travail, le troisième axe de la SNS « garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge à chaque étape du parcours de santé » comporte le domaine prioritaire « prendre soin de ceux qui soignent ». Ce dernier est décliné en plusieurs objectifs nationaux : adapter la formation initiale des professionnels de santé sociaux et médico-sociaux ; faire progresser les compétences tout au long de la vie professionnelle et améliorer la qualité de vie et la sécurité au travail de ces professionnels. D'ailleurs, ce dernier objectif exprime que « la santé et le bien-être au travail des professionnels de santé ont un impact direct sur la qualité du service rendu, et donc sur l'état de santé de la population » (Ministère des solidarités et de la santé, 2017).

Ce domaine prioritaire est repris dans l'objectif stratégique n°4 du COS « garantir l'efficience et la qualité du système de santé ». Nous retrouvons ces éléments dans le SRS à travers l'objectif général n°12 de l'orientation stratégique n°2 : mobiliser les acteurs de la santé pour apporter des réponses aux ruptures dans les parcours de santé. L'objectif opérationnel est alors d'accompagner les professionnels de santé tout au long de leur parcours.

Qui plus est, Marisol Touraine, Ministre des Affaires sociales et de la Santé (2012-2017), a lancé une stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail en 2016. Elle concerne l'ensemble des professionnels exerçant dans le milieu hospitalier et le médico-social, y compris dans le secteur libéral. Un budget de 16 millions d'euros est consacré à la mise en œuvre de cette stratégie pour accompagner les différentes structures (Nayrac, 2016).

4. Cadre législatif

Le secteur médico-social est régi par différentes lois dont ces quatre textes législatifs qui apparaissent particulièrement importants car transversaux :

- La loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales qui donne naissance au secteur social et médico-social. Elle élève au stade d'obligation nationale le droit des personnes handicapées à l'éducation, à la formation, à l'emploi, à l'intégration sociale et à un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs.
- La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui porte les quatre orientations principales suivantes : affirmer et promouvoir les droits des usagers ; diversifier les missions et les offres en adaptant les structures aux besoins ; améliorer le pilotage du dispositif ; instaurer une coordination entre les différents acteurs.
- La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées qui est le principal texte sur les droits des personnes en situation de handicap, depuis la loi de 1975. La loi rappelle leurs droits fondamentaux et définit le handicap. Elle apporte de nombreuses avancées sur les domaines suivants : l'accueil des personnes en situation de handicap, le droit à compensation, les ressources, la scolarité, l'emploi, l'accessibilité et la citoyenneté et participation à la vie sociale.
- La loi du 22 juillet 2009 relative à la Loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST) comprenant quatre titres respectivement consacrés à la modernisation des établissements de santé, à l'accès à tous aux soins de qualité, à la prévention et la santé publique ainsi qu'à l'organisation territoriale du système de santé.

Ces lois, fondatrices du secteur social et médico-social, apportent de nombreuses informations sur les usagers ainsi que sur leurs droits. Cependant, aucune de ces lois ne fait appel explicitement au bien-être au travail des professionnels. Cependant, elles contiennent des éléments essentiels en termes de performance.

5. La performance dans le secteur médico-social

Le secteur médico-social n'a pas été construit historiquement ni dans une perspective de concurrence, ni avec des critères de performance. Au contraire, ce sont « des notions de solidarité, de liens sociaux, de protection sociale, de coopération, d'humanisme qui ont guidé son évolution » (Bichüe, 2012). Cependant, l'évolution de ce secteur a induit la prise en compte de la performance par la législation. De nombreuses recommandations ou prescriptions émanant d'agences telles que l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) ou encore la création des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ont vu le jour (Dupille, 2011).

Ainsi, les établissements relevant du Code de l'action sociale et des familles (CASF) du Pôle Santé doivent rendre compte à propos d'un certain nombre d'indicateurs à l'ARS par le biais du CPOM ainsi qu'à l'ANAP. Les deux CMPP doivent également transmettre un ensemble de données à la fédération des CMPP (FDCMPP) et l'espace Lebovici à l'association nationale des équipes contribuant à l'action médico-sociale précoce (ANECAMSP).

Les indicateurs du CPOM

Les établissements médico-sociaux du Pôle Santé sont liés par un CPOM signé entre l'ARS et la Sauvegarde du Nord. Il constitue une forme de contractualisation entre l'association et l'autorité de tarification, l'ARS. Ce contrat définit les objectifs à atteindre sous forme d'indicateurs et les moyens financiers alloués sous forme d'enveloppes reconductibles. Les indicateurs permettent alors de mesurer l'atteinte des objectifs définis dans le CPOM.

Les indicateurs ANAP

L'ANAP a comme action le développement de la culture de la performance dans le secteur médico-social et a créé le tableau de bord de la performance. Un certain nombre d'indicateurs est donc à transmettre à travers les quatre dimensions suivantes : prestations de soins et prestations d'accompagnement ; ressources humaines et matérielles ; finances et budget ; objectifs (politique qualité et système d'information). Ce tableau a plusieurs objectifs : faciliter le dialogue et les échanges des structures avec les ARS et les conseils généraux ; permettre le pilotage interne des structures ; favoriser la diffusion d'une culture du pilotage, de la mesure et de l'évaluation dans les structures médico-sociales (ANAP, 2012).

Les indicateurs ANECAMSP et FDCMPP

Le rapport d'activité des CAMSP et CMPP est une référence pour décrire l'activité annuelle de ces établissements. Il a pour but d'harmoniser le recueil de leurs données par les ARS pour rendre possible l'agrégation à des fins de statistiques régionales et nationales.

À ces indicateurs, s'ajoute l'évaluation des établissements. Effectivement, le décret n°2007-975 du 15 mai 2007 rend obligatoire, pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), l'évaluation et l'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations. L'évaluation interne, tous les cinq ans, et l'évaluation externe, tous les sept ans, sont complémentaires et portent sur les mêmes champs. Ainsi, elles intègrent et alimentent toutes les deux la démarche d'amélioration continue de la qualité. Ces évaluations aboutissent à la déclinaison d'objectifs stratégiques puis opérationnels, amenant ainsi à une réflexion quant aux choix d'indicateurs adéquats.

Cette première partie nous a permis de comprendre les fondamentaux du secteur médico-social. Effectivement, ce secteur a connu beaucoup de changement en peu d'années. La notion de performance fait à présent très largement partie du quotidien de ces professionnels. Quant à la notion de bien-être, même si aucune loi n'évoque explicitement ce sujet, la prise en compte du bien-être prend toute sa place dans ce secteur par les nouvelles politiques.

Ainsi après avoir présenté ce secteur, et en particulier le Pôle Santé de La Sauvegarde du Nord, nous pouvons à présent nous concentrer sur l'étude menée auprès des professionnels composant ce Pôle.

B. Le bien-être au travail et la performance : perception des professionnels du Pôle Santé

1. Méthodologie adoptée

Le but étant de connaître la perception de l'ensemble des professionnels du Pôle Santé sur le bien-être au travail et la performance, j'ai réalisé, après réflexion, un questionnaire permettant de recueillir des informations. Cette enquête devant être évidemment anonyme et basée sur le volontariat, afin que chaque professionnel se sente libre dans ses réponses. Qui plus est, elle ne serait en aucun cas une évaluation de leur bien-être, mais bien un partage, un avis sur un thème donné : le bien-être au travail et la performance.

Afin d'établir ce questionnaire, j'ai identifié des indicateurs qui seraient pertinents. J'ai ensuite construit le dictionnaire de données sur Excel (Annexe III) afin d'affecter un libellé à chaque indicateur. Le fait de connaître dès le départ les indicateurs et la consigne pour les compléter a permis de me repérer facilement lors de l'enquête puis d'en exploiter aisément les données.

Ce projet de questionnaire, réalisé sur Word, a été présenté à la Directrice du Pôle Santé. Cet échange a permis, d'une part, de finaliser celui-ci (Annexe IV). D'autre part, nous avons défini le mode opératoire de recueil des donnés. Nous avons donc convenu que j'interviendrai lors des réunions d'équipe des établissements, après accord des Directeurs. Par la suite, j'ai pu, avec ces derniers, fixer les dates de mes interventions.

Lors des réunions, les professionnels de certains établissements ont répondu directement, ce qui m'a permis de récupérer immédiatement les réponses. Pour les autres, les secrétaires d'établissement m'ont remis les éléments ultérieurement. Ainsi, l'enquête a duré deux semaines, de la programmation des réunions aux retours des questionnaires.

Une fois les données collectées, je les ai inscrites dans la base de données Excel et analysées en construisant différents tableaux croisés dynamiques. Vous trouverez ci-dessous les résultats ainsi que l'analyse de ces derniers, après un diagramme de Gantt exposant la méthodologie adoptée pour cette étude.

Mois	Mai 2018				Juin 2018				Juillet 2018				Août 2018			
Semaines	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Réflexion sur l'étude																
Élaboration du dictionnaire de données																
Rencontre avec la Directrice du Pôle Santé																
Finalisation du questionnaire																
Élaboration de la base de données																
Participation aux réunions d'équipe																
Collecte de l'ensemble des retours																
Inscription des résultats dans la base de données																
Analyse des résultats																

Tableau 1. Méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête - Diagramme de Gant

2. Analyse des résultats

L'échantillon

Les données ont été recueillies auprès des professionnels du Pôle Santé. L'échantillon est composé de 58 professionnels avec 11 hommes et 47 femmes (**Tableau 2**). Si nous nous basons sur les 88 professionnels présents au 31 décembre 2017, le retour est donc très positif avec 65,9% de participation.

Sexe	Nombre de professionnels
Femme	47
Homme	11
Total général	**58**

Tableau 2. Échantillon - sexe

J'ai souhaité prendre en compte deux points me semblant pertinents à travers cet échantillon, à savoir les différentes générations (avec les différentes tranches d'âge associées), ainsi que le statut professionnel (cadre ou non cadre). Effectivement, au vu de la problématique, des différences pourraient apparaître en fonction de ces deux facteurs.

La grande majorité de l'échantillon est âgée entre 39 et 53 ans avec 48,3%, correspondant à la génération X. 27,6% des répondants ont entre 23 et 38 ans, correspondant à la génération Y, et 24,1% ont plus de 54 ans, appelé génération des baby-boomers (Psychomédia, 2016).

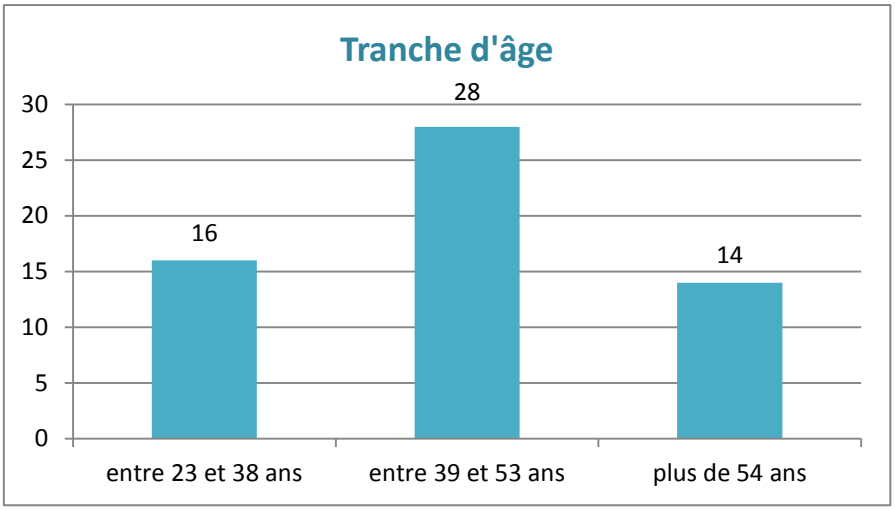


Figure 8. Échantillon - tranche d'âge

Enfin, l'échantillon est composé de 20 professionnels ayant le statut cadre (soit 34,5%) et 36 professionnels non cadre, soit 62,1% (**Figure 9**). 2 professionnels n'ont pas souhaité transmettre leur statut professionnel (3,4%).

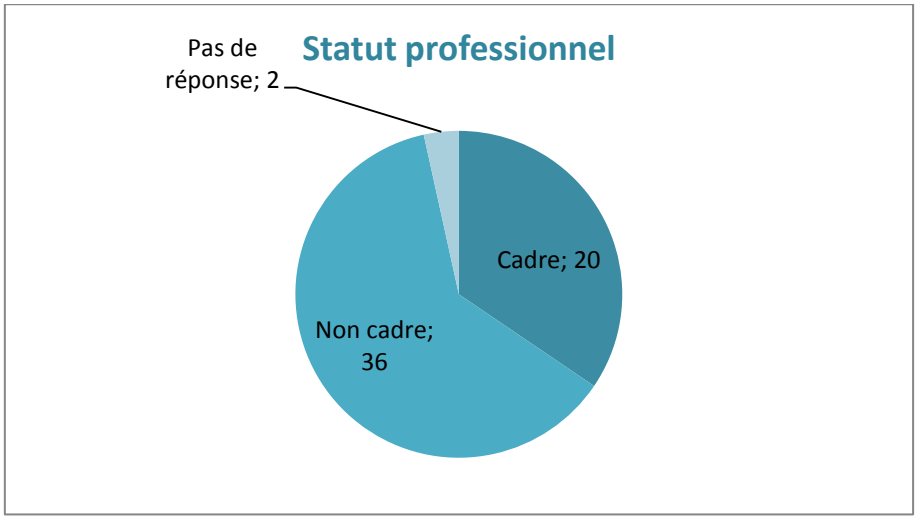


Figure 9. Échantillon - statut professionnel

La représentation du bien-être au travail

J'ai demandé aux professionnels ce que représente pour eux le bien-être au travail. Ainsi, j'ai obtenu une liste de mots, plus positifs les uns que les autres, que j'ai regroupé en un « nuage de mots-clés » (**Figure 10**).

Apparaît en premier lieu le mot « Épanouissement » qui a été cité huit fois, «Sérénité » cinq fois et « Équilibre » trois fois. À travers ces mots, nous retrouvons bien cette vision positive du bien-être, comme nous l'avons vu au cours de la première partie de ce mémoire.

Figure 10. Nuage de mots-clés

- **L'intérêt du bien-être au travail**

À la question, « portez-vous un intérêt sur la prise en compte du bien-être au travail ? », il n'y a eu aucune réponse négative avec 97% de retour positif (**Figure 11**). Ce taux, très positif, met en lumière que le bien-être au travail intéresse tout le monde, homme et femme, cadre et non cadre, et toute tranche d'âge confondue.

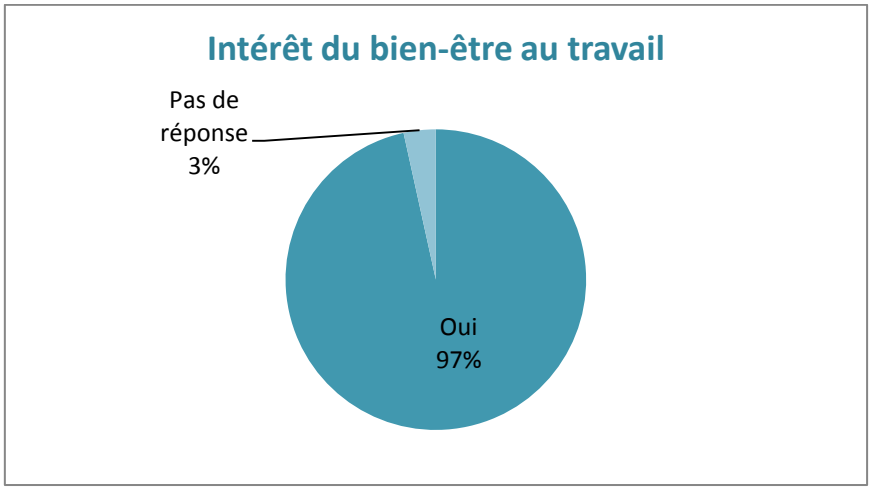


Figure 11. Intérêt du bien-être au travail

- **La notion de bien-être au travail**

Pour près de 83% des professionnels, le bien-être au travail est une dimension du travail à présent indispensable (**Figure 12**). Seulement une personne a répondu que c'est une mode et six personnes « ni l'un ni l'autre ». Ce résultat met en lumière les éléments dits précédemment : l'évolution du travail et de sa perception amène à élever le bien-être au travail comme une notion faisant partie intégrante de celui-ci. De plus, il n'y a pas eu de perception différente en fonction de l'âge, c'est-à-dire entre générations. Il semblerait donc que la génération n'influence pas sur la notion de bien-être au travail.

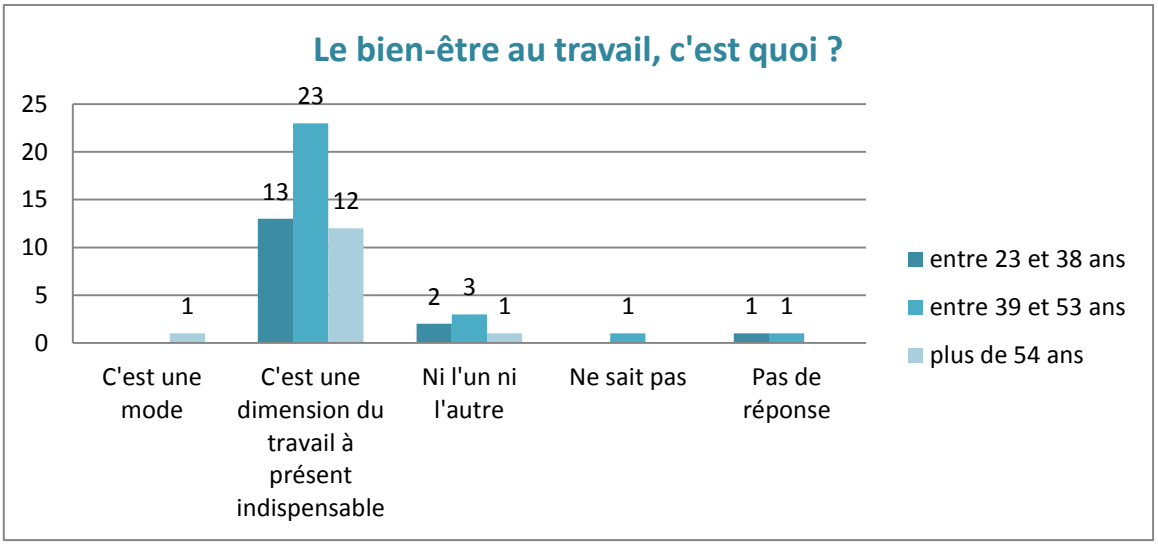


Figure 12. Le bien-être au travail, c'est quoi ?

- **Les priorités en termes de bien-être**

À travers la question « Le bien-être au travail, c'est : », je souhaitais différencier le bien-être au travail « matériel », et par conséquent engendrant un coût (salle de sport, évènements festifs, beaux espaces de travail) avec le bien-être au travail non matériel (communication, reconnaissance, autonomie) relevant du facteur humain, et par conséquent non financier. Les résultats ont révélé que les trois premières priorités sont les suivantes : une meilleure communication dans le service, la reconnaissance de la hiérarchie ainsi que l'autonomie (**Figure 13**). Ces éléments relèvent du bien-être « non matériel ».

Prendre en compte le bien-être de ses collaborateurs ne se réduit pas à la simple mise en place d'une salle de sport par exemple. Cette démarche est bien plus complexe. Ces résultats ont confirmé ce point de vue, en mettant l'accent sur l'importance des facteurs non matériels plutôt que matériels, pour leur bien-être. Qui plus est, ces résultats coïncident avec l'expérience d'Elton Mayo citée dans la première partie.

Enfin, il est à noter que les trois priorités sont plutôt de l'ordre du management. Il serait donc intéressant de connaître la position du manager sur la prise en compte du bien-être de ses collaborateurs. C'est ce que nous verrons par la suite.

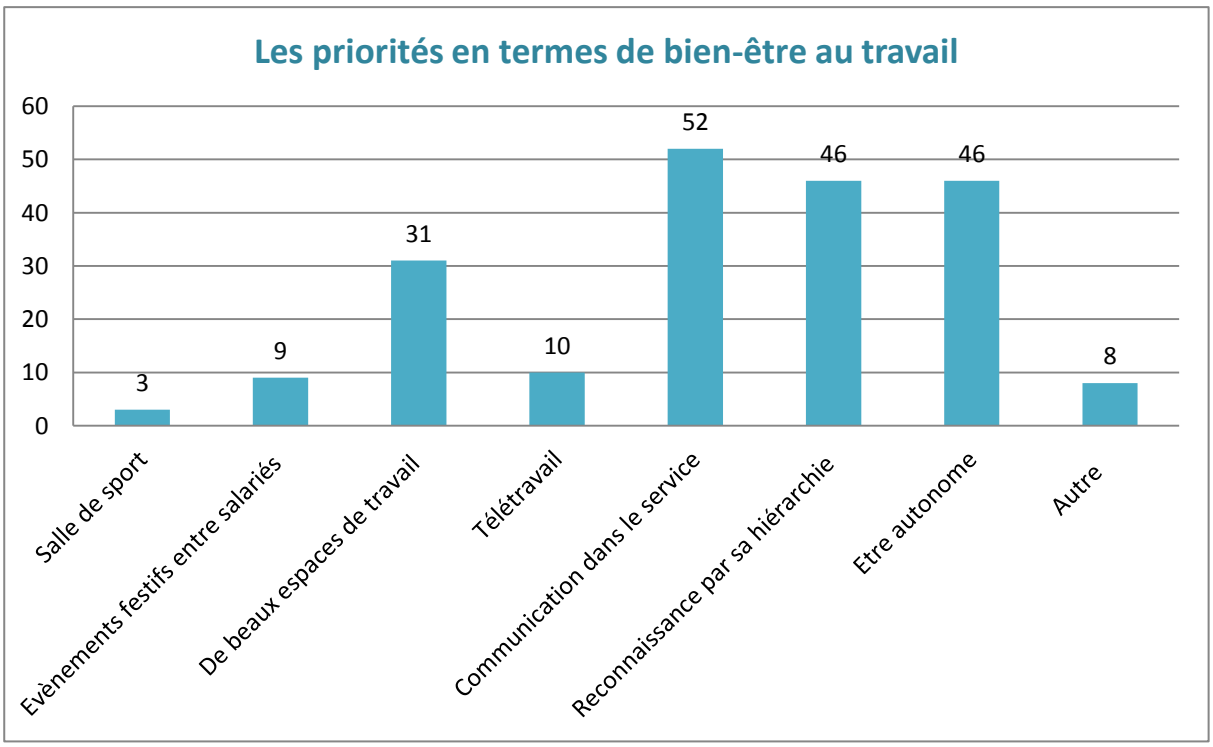


Figure 13. Les priorités en termes de bien-être au travail

- **L'impact du bien-être sur une organisation**

Les professionnels sont unanimes de façon équitable (respectivement 62,5% et 61,4%) : la prise en compte du bien-être au travail a un réel impact sur la qualité du travail du professionnel (soit sur la performance individuelle) et a un réel impact pour l'ensemble de l'équipe (soit la performance collective) (**Figure 14**). 37,5% des professionnels pensent que la prise en compte du bien-être au travail a un réel impact sur le développement et la pérennisation de l'établissement (soit la performance économique). Ce dernier taux est moins important que les deux premiers, mais les professionnels l'ont tout de même pris en compte. C'est principalement les professionnels n'ayant pas le statut cadre qui prennent moins en considération cette dernière relation : ils ont donc moins conscience de l'impact que peut avoir leur bien-être sur la performance économique. Pour améliorer ce taux, il serait intéressant de réfléchir quant à la communication de cette dernière auprès des professionnels. Partager avec eux un maximum d'information sur la stratégie, effectuer de nombreux feed-back, pourraient être des solutions afin qu'ils se sentent plus concernés face à la performance économique d'une structure.

Au vu de ces résultats, nous pouvons tout de même conclure que les professionnels pensent que leur bien-être a un réel impact sur la performance avec une moyenne de 53,8%.

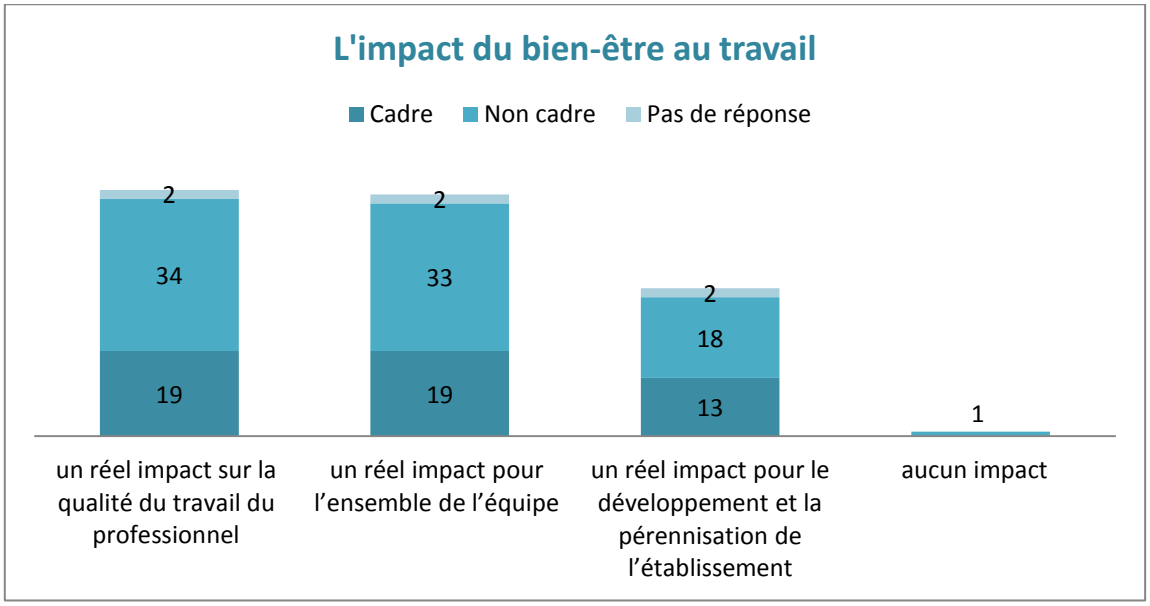


Figure 14. L'impact du bien-être au travail

- **La motivation**

À la question « pensez-vous que la prise en compte du bien-être au travail d'un professionnel le motive davantage dans son travail ? », les professionnels ont été unanimes à la corrélation positive entre bien-être au travail et motivation avec 97% (**Figure 15**). Il n'est donc, ici, pas nécessaire de faire la distinction entre le statut professionnel ou entre les différentes tranches d'âge.

La prise en compte du bien-être au travail jouerait donc un rôle dominant quant à la motivation d'un professionnel. Ainsi, il serait intéressant de nous demander quelle place a la motivation au sein de notre problématique. C'est un sujet que nous aborderons dans la troisième partie de ce mémoire.

Figure 15. Bien-être au travail et motivation

- **L'absentéisme**

86% des professionnels ont répondu oui à la question « Pensez-vous qu'un professionnel est plus facilement absent lorsque son bien-être (au travail) n'est pas pris en compte ? » (**Figure 16**). Cette réponse révèle à quel point la prise en compte du bien-être est importante dans une organisation. L'absentéisme peut être une réelle problématique dans une organisation, touchant ainsi performance organisationnelle (dysfonctionnement, retard) mais également performance économique (coût). Nous aborderons ainsi également ce sujet lors de la troisième partie.

La prise en compte du bien-être au travail permettrait donc de diminuer, dans une certaine mesure, l'absentéisme au travail, et par conséquent les dysfonctionnements qu'il génère qu'ils soient organisationnels ou économiques.

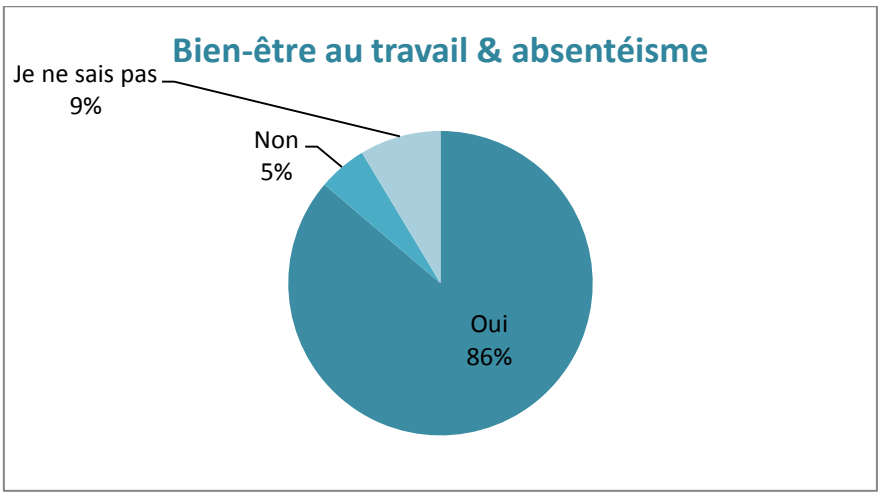


Figure 16. Bien-être au travail et absentéisme

Les acteurs du bien-être au travail

Au vu des réponses quant aux acteurs du bien-être au travail dans une organisation (**Figure 17**), deux cas de figure apparaissent. D'une part, pour les professionnels ayant le statut cadre, même si le responsable hiérarchique reste l'acteur le plus concerné avec 85%, les autres acteurs sont sélectionnés avec une moyenne de 50%. Le bien-être au travail, pour eux, semble être donc la contribution de chacun ou le rôle d'une personne à définir. D'autre part, pour les professionnels n'ayant pas le statut de cadre, plus de 86% ont répondu que le bien-être au travail était de l'ordre du manager puis des instances représentatives du personnel (55,5%).

Notons également que le pourcentage élevé du responsable hiérarchique correspond à un résultat précédent, où nous nous étions déjà interrogés sur le rôle du manager.

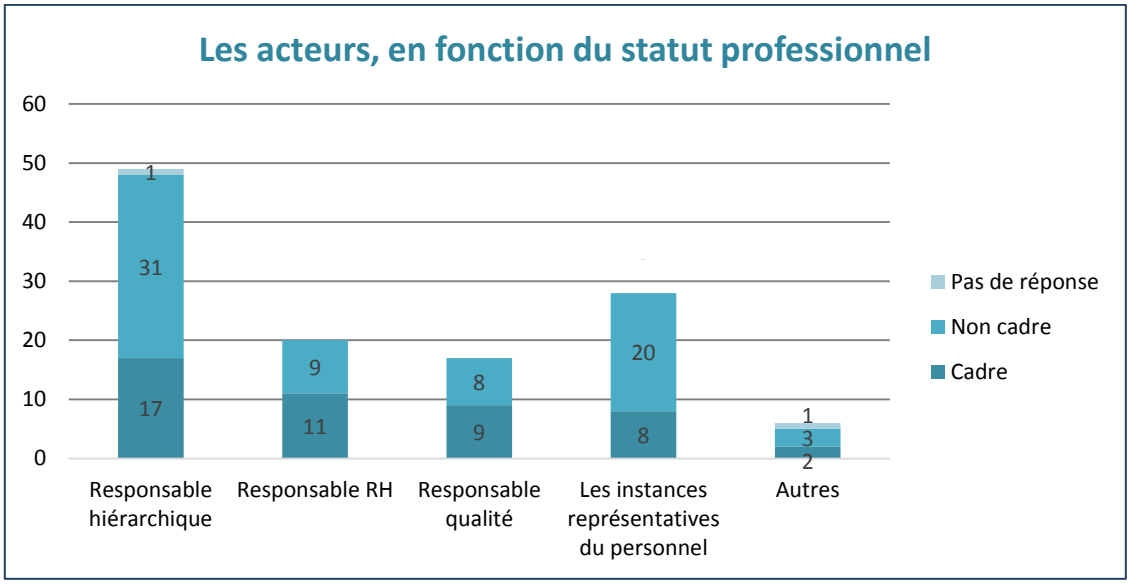


Figure 17. Les acteurs du bien-être au travail

Le bien-être au travail et la démarche d'amélioration continue de la qualité

Enfin, je me suis intéressée au lien bien-être au travail et démarche d'amélioration continue de la qualité. Les professionnels connaissent-ils cette démarche ? Pensent-ils qu'il serait judicieux d'intégrer le bien-être au travail dans la démarche qualité ? Seulement 21,6% de l'échantillon connaissent la démarche d'amélioration continue de la qualité (**Figure 18**). Néanmoins, sur ce pourcentage, 89% pensent qu'il faudrait intégrer le bien-être au travail dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Dans un premier temps, une communication devrait être faite quant à la démarche d'amélioration continue de la qualité auprès des professionnels afin de les sensibiliser. Dans un second temps, il serait intéressant de juger la pertinence quant à l'insertion de la notion de bien-être au travail dans cette démarche.

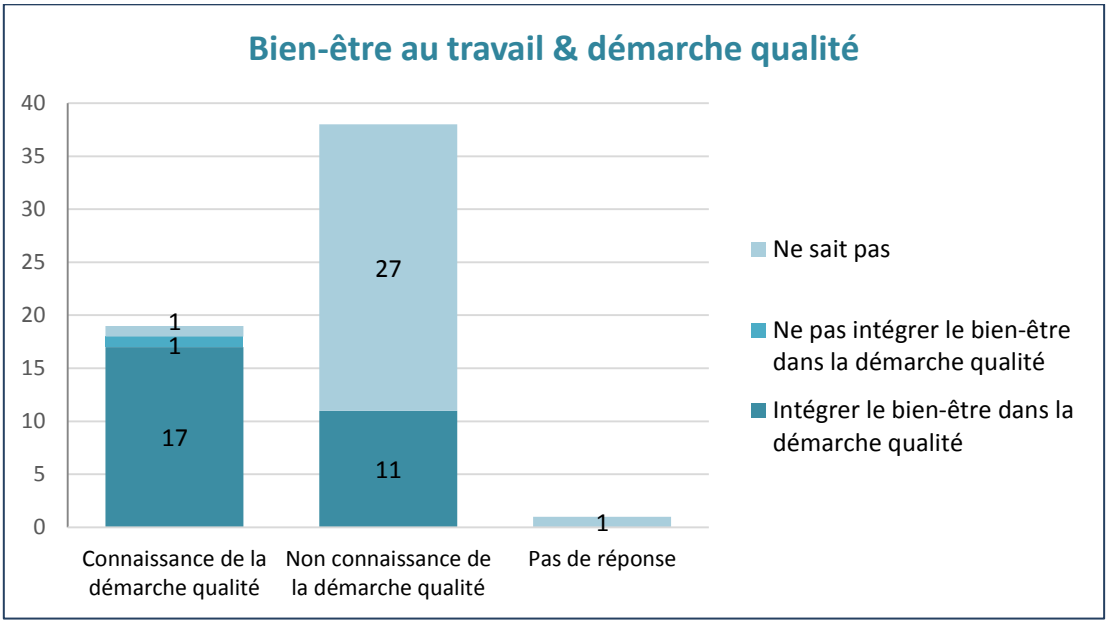


Figure 18. Bien-être au travail et démarche qualité

Le bien-être au travail semble être une notion importante, tant pour le professionnel que pour l'organisation. Effectivement, nous avons eu des résultats très positifs quant à l'intérêt du bien-être et des pourcentages élevés quant à la corrélation entre bien-être et performance. Le bien-être au travail semble être source de motivation et de réduction de l'absentéisme. Ainsi, le bien-être joue un rôle sur la performance tant sociale qu'économique. Néanmoins, nous n'avons vu que très peu de différences significatives entre les générations et le statut professionnel dans cette étude.

L'enquête auprès des professionnels du Pôle Santé, même si infime par rapport à la population française, fut très enrichissante, permettant ainsi de mettre des chiffres sur des indicateurs me semblant pertinents.

III. La prise en compte du bien-être au travail, une démarche qui améliore de façon continue la performance

Dans cette partie, nous verrons dans un premier temps l'impact de la prise en compte du bien-être sur la performance sociale et économique d'une structure, mais également ses limites. Dans un second temps, nous aborderons la démarche de bien-être au travail, comme un réel outil améliorant de façon continue la performance.

A. Le bien-être au travail, levier de performance sociale et économique

1. Le bien-être au travail, levier de performance sociale

Nul n'est sans dire que la performance humaine est la première performance réalisée par une organisation cultivant le bien-être des collaborateurs. Ce dernier est déjà, à la fois un bien en soi, et une performance essentielle puisqu'humaine (La Fabrique Spinoza, 2013b). Le bien-être au travail apporte différents bienfaits à l'individu. Prenons l'exemple de l'épanouissement, sentiment le plus cité lors de l'étude mais également lors des définitions de bien-être. Pour Robeveille et Veyssière (2016), il existe deux composantes à l'épanouissement : « la vitalité qui augmente avec la conscience que les actions quotidiennes changent la face des choses » et « les capacités d'apprentissage soumises au cercle vertueux qui part du développement des compétences et de la confiance en soi qui se transforment en résultats tangibles et qui alimentent, de façon récurrente, les compétences et la confiance ». Ces sentiments apportent donc de l'épanouissement aux professionnels, et par conséquent du bien-être.

Aussi, le rapport Lachmann et al. *Bien-être et efficacité au travail* (2010) stipule que « 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 ». D'ailleurs, l'enquête réalisée auprès des professionnels du Pôle Santé confirme ces dires quant au lien entre prise en compte du bien-être au travail et qualité du travail d'une part, et prise en compte du bien-être au travail et impact sur l'ensemble de l'équipe d'autre part, avec plus de 60% de corrélations positives. Le bien-être au travail impacte donc la performance individuelle et collective.

Enfin, la force du collectif dans une organisation est un atout incontestable pour « performer ». C'est un gage de bien-être : la force d'un groupe permet d'acquérir, d'atteindre une richesse et une variété d'échanges bien plus créatives, et souvent plus pertinentes pour l'ensemble du groupe. Qui plus est, lorsqu'on est devant des processus positifs au sein d'un collectif, nous pouvons assister à un phénomène de contagion : « les autres collaborateurs se mettent à adopter les mêmes comportements qui réussissent si bien à leurs collègues » (Robeveille & Veyssière, 2016). Ainsi, il faut être conscient que les hommes et les femmes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise (Clot, 2010).

2. Le bien-être au travail, levier de performance économique

Le bien-être au travail, en plus d'impacter la performance sociale, est source d'un absentéisme moins élevé et d'une motivation plus importante, comme l'expose La Fabrique Spinoza à travers le schéma suivant (**Figure 19**), réalisé dans son dossier *Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique* en 2013.

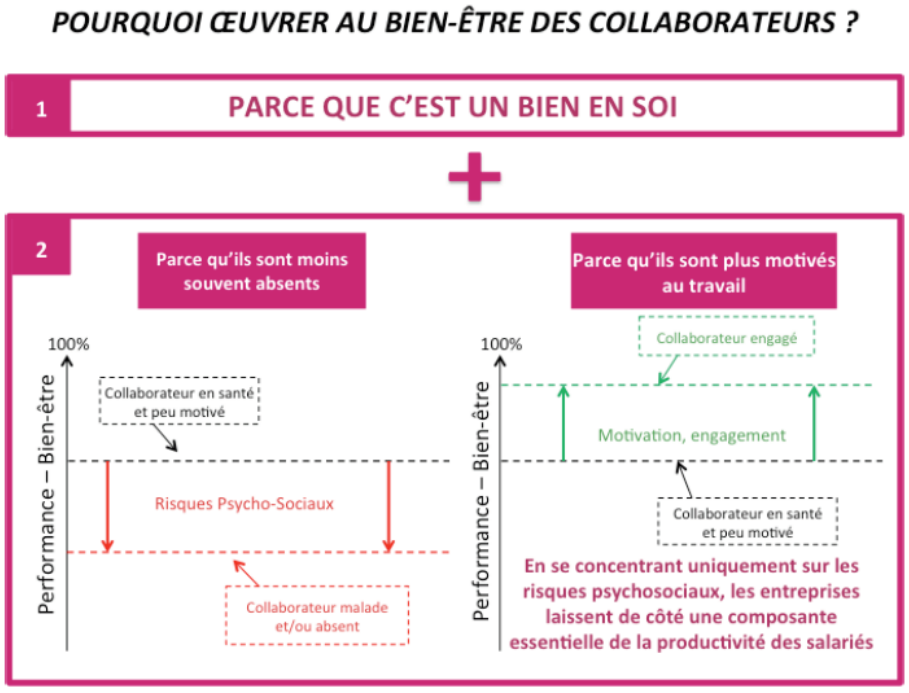


Figure 19. L'impact de la prise en compte du bien-être, La Fabrique Spinoza (2013b)

L'absentéisme est un des principaux facteurs qui nuit au bon fonctionnement d'une organisation et, in fine, à sa performance. Il n'est autre que l'absence à son poste de travail. En France, le taux d'absentéisme est estimé autour de 7% (Clot, 2010). Celui-ci varie en fonction du secteur d'activité. Prenons l'exemple du secteur hospitalier : la masse salariale est la principale dépense. L'absentéisme dans ce secteur engendre ainsi un coût considérable.

Il existe plusieurs causes à l'absentéisme telles que la maladie et les congés maternités. Néanmoins, la démotivation, le mal-être d'un professionnel peuvent également en être la raison (Clot, 2010). Effectivement, nous pouvons rappeler que pour 86% des professionnels du Pôle Santé, un professionnel est plus facilement absent lorsque son bien-être n'est pas pris en compte. La prise en compte du bien-être au travail est donc une dimension importante afin de diminuer le taux d'absentéisme dans une organisation.

Quant à la motivation, elle est définie comme étant « le construit hypothétique, utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement de la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Robeveille & Veyssière, 2016). Cette définition met en lumière que la motivation est conditionnée par des facteurs internes et externes et qu'elle est en partie responsable des comportements au travail. La théorie de la motivation au travail proposée par Richard Deci (1975), citée par Pink (2016) présente la particularité de distinguer deux formes de motivation, selon qu'elle soit imposée ou non :

- La motivation extrinsèque : l'action du collaborateur est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (par exemple : la récompense)
- La motivation intrinsèque : l'action de l'individu est uniquement guidée par l'intérêt et le plaisir qu'il trouve à l'action, sans attente de récompense extérieure.

Selon Teresa Amabile, « la motivation intrinsèque est propice à la créativité » (Pink, 2016). Qui plus est, la motivation intrinsèque a des conséquences positives sur le bien-être et sur la performance, alors que l'action menée sous la pression - soit la motivation extrinsèque - a les effets inverses (Robeveille & Veyssière, 2016).

Les trois besoins essentiels menant à une motivation intrinsèque optimale, selon Deci et Ryan, sont les suivants (Pink, 2016) : l'autonomie, la compétence et l'affiliation. L'autonomie est le besoin d'être à l'origine de ses actions. Cela ne signifie pas l'absence d'autorité ou de contrôle. C'est la liberté de faire ses propres choix, sans contrainte ou réprimande excessive. L'autonomie est le besoin le plus fondamental pour améliorer la motivation intrinsèque. La compétence est le besoin d'efficacité personnelle sur son environnement. En développant ses compétences, le collaborateur est de plus en plus efficace. Il est alors enclin à fournir des efforts importants afin de retirer de plus en plus de plaisir au travail. L'affiliation est le besoin d'être relié à autrui, d'entretenir des liens, de partager des sentiments de sympathie et d'empathie.

Quand ces trois besoins sont satisfaits, les individus sont motivés, productifs et heureux (Pink, 2016). La motivation apparaît ainsi comme une des composantes de la performance au travail : c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur (Robeveille & Veyssière, 2016). D'ailleurs, l'étude WeHobby sur le bien-être au travail en 2018 montre que 89% des collaborateurs se sentent plus motivés quand leur employeur prend en considération le bien-être tant physique que psychologique sur leurs lieux d'emploi.

Ainsi, prendre en compte le bien-être des professionnels au sein d'une organisation ne pourrait que diminuer le taux d'absentéisme et augmenter la motivation des professionnels, améliorant alors la performance.

Aussi, le bien-être au travail est un levier direct de performance économique dans la mesure où il permet de maintenir, voire d'accroître la productivité. Des études réalisées par le cabinet Alorem ont mis en lumière qu'une entreprise se portant « bien » a une perte de productivité « normale » de 6,5% à 9,2%. Ce cabinet a analysé la perte de productivité lorsqu'une entreprise « va moins bien » : elle peut atteindre 15 à 17% du temps de travail. Qui plus est, dans le cas où un conflit se déclenche : elle peut atteindre plus de 60%. Ainsi, lorsqu'une entreprise se porte bien, où le climat social est apaisé et où il fait bon de travailler, elle peut espérer un gain de 15 à 17% du temps de travail par rapport à une entreprise où le climat social est dégradé (La Fabrique Spinoza, 2013b). De plus, deux chercheurs américains, Sonja Lyubomirsky et Ed Diener, ont identifié que des salariés qui se disaient heureux avaient une productivité et une créativité plus importantes (à savoir 31% de plus) que ceux qui ne se pensaient pas heureux. (Robeveille & Veyssière, 2016).

Enfin, le bien-être au travail, dimension essentielle à présent dans le domaine qui nous concerne, peut également impacter l'image d'une structure et par conséquent, engendrer des effets indirects sur la performance économique. La promesse de l'épanouissement au travail permettrait d'attirer les meilleurs éléments (Danglade & Sarzier, 2018). Effectivement, l'image d'une structure est bien plus positive lorsque cette dernière prend en compte le bien-être. D'ailleurs, l'Institut Great Place to Work, classe les entreprises dans le monde où il fait « bon de travailler ». Un établissement inscrit dans la liste de Great Place to Work ou un établissement exprimant sa politique de bien-être au travail pourraient être des atouts considérables lors de recrutement. En effet, l'étude de Malakoff Médéric et la société PSYA réalisée en 2008 a relevé que « 65% des Directeurs(trices) de Ressources Humaines d'entreprises de plus de 250 salariés considèrent que le bien-être au travail permet d'attirer, de retenir les talents et d'augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise » (La Fabrique Spinoza, 2013b).

Afin que la performance économique d'une organisation soit pérenne, il ne faut pas négliger la performance sociale (Baggio & Sutter, 2013). Effectivement, quand la performance sociale est positive, elle contribue à la performance économique en favorisant une meilleure efficacité du facteur humain au travail et une meilleure efficience. De plus, « le 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 » (La Fabrique Spinoza, 2013b). Il est donc important pour une organisation, d'allier performance sociale et performance économique. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise soit la résultante de la performance économique d'une part, et qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise, d'autre part (Baggio & Sutter, 2013).

Nous terminerons cette partie par ce schéma synthétique (**Figure 20**) exposant la chaîne logique de la prise en compte du bien-être des professionnels (La Fabrique Spinoza, 2013b). Prendre en compte le bien-être au travail, c'est permettre tout d'abord à l'individu de se sentir bien physiquement et mentalement. Ce bien-être apporte ainsi tant des bénéfices pour l'individu (épanouissement, créativité) que pour la structure (climat social apaisé, faible absentéisme). Ainsi, ce schéma amène à une meilleure performance de l'organisation (évolution des indicateurs de performance en positif).

Figure 20. Chaîne logique de la prise en compte du bien-être au travail, La Fabrique Spinoza (2013b)

B. Les limites du bien-être au travail

Après la lecture de plusieurs œuvres littéraires et cinématographiques, j'ai pu retirer plusieurs limites du bien-être au travail.

Tout d'abord, comme l'expose Robeveille et Veyssière dans le livre *À la poursuite du facteur humain* (2016), le bien-être au travail est « subjectif, fugace, relatif et personnel ». Un même fait peut être une occasion de bien-être pour certains professionnels et l'inverse pour d'autres.

Prendre en compte le bien-être au travail nécessite d'adapter la démarche à sa structure. Effectivement, il n'y a pas de pierre philosophale du bien-être au travail : de bonnes pratiques utilisées par telle structure peuvent être inadaptées pour une autre (La Fabrique Spinoza, 2013b).

Le bien-être au travail est difficile à mesurer. Les nombreux outils d'évaluation existants ne peuvent déterminer une fois pour toutes l'état de bien-être d'un individu, et par conséquent de sa santé (Samr, 2012).

Également, la notion de bien-être peut être ressentie comme une contrainte tant bien pour le manager que pour le professionnel. Il est à noter que seules 35% des entreprises sont prêtes à agir sur le thème du bien-être des collaborateurs selon le rapport PSYA de Malakoff Médéric de 2008 (La Fabrique Spinoza, 2013b). Pour le manager, il peut être pensé comme une perte de temps ou encore comme une perte d'argent. Sachant qu'une stratégie ou politique ne peut fonctionner sans l'engagement de la Direction, une démarche de bien-être sans cet engagement ne mènerait à rien. Quant au professionnel, il pourrait penser que ce n'est qu'une mode où la hiérarchie souhaite juste améliorer son image. Cette situation amènerait à un climat social tendu, dégradant ainsi le contexte actuel. Le bien-être au travail suppose une politique volontariste et ne peut être forcé, au risque d'être inutile.

Le bien-être au travail n'a pas pour visée d'empiéter sur la vie personnelle d'une personne. Le Film *The Circle* réalisé par Ponsoldt en 2017, raconte qu'une jeune femme est embauchée dans le groupe de nouvelles technologies et de médias sociaux le plus puissant au monde – The Circle. Cette entreprise, située dans un campus, où tout est à disposition pour les professionnels, abolit la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Effectivement, tout au long de ce film, nous pouvons voir des scènes telles que : des collègues de la jeune femme lui demandant pourquoi on la voit si peu lors des week-ends et des soirées organisées par l'entreprise ; ses moindres faits et gestes sont observés par des millions de personnes, au nom de la transparence. Enfin, la structure centralise toutes les informations sur ses utilisateurs afin de tout savoir sur les collaborateurs : leur santé et leurs passions mais également la vie de ses proches.

S'engager dans une démarche de bien-être au travail nécessite de l'organisation. Elle demande à être planifiée et suivie, afin d'être améliorée de façon continue. Cela peut devenir une limite pour une organisation ayant la volonté de mettre en œuvre une telle démarche mais ne dédiant pas de temps ou de moyen humain pour « piloter » ce projet.

C. La démarche d'amélioration continue de bien-être au travail

1. La démarche d'amélioration continue

L'amélioration continue repose sur la démarche PDCA. Cette méthode, également appelée « roue de Deming » a été popularisée par William Edwards Deming, promoteur de la qualité made in Japan. Elle présente quatre phases à enchainer successivement (planifier, mettre en œuvre, vérifier et améliorer) afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue.

Les quatre phases sont les suivantes :

- **Plan** : planifier et préparer le travail à effectuer → établir les objectifs, définir les tâches à exécuter.
- **Do :** faire, réaliser → exécuter les tâches prévues.
- **Check :** vérifier les résultats → mesurer et comparer avec les prévisions.
- **Act :** agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent → identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu.

La roue de Deming est schématisée comme ci-dessous :

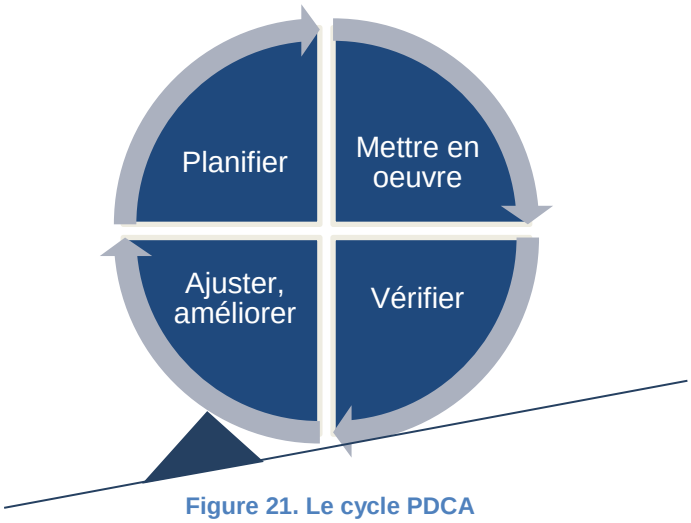


Figure 21. Le cycle PDCA

2. Proposition d'une démarche de bien-être au travail, selon le cycle PDCA

Planifier la démarche

L'**engagement de la Direction** est l'élément indispensable pour mener à bien une telle démarche. C'est à la Direction de porter auprès de ses équipes cette vision progressiste et l'ambition de voir se développer cet élan qu'elle appelle. Son implication est primordiale. Cependant, engager une démarche de bien-être au travail est à la fois plus simple et plus compliquée qu'il n'y paraît : simple car elle résulte avant tout d'un état d'esprit, mais compliqué car cela suppose une remise en cause du management existant (DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014).

Il est essentiel de définir la stratégie souhaitée ainsi que les objectifs à atteindre. Pour cela, établir une **politique de bien-être au travail** en définissant des objectifs, associés à des indicateurs, semble la meilleure solution. On ajoutera une cible aux indicateurs, c'est-à-dire le résultat souhaité à atteindre. Cela permet à différent moments de savoir si la cible est atteinte. À titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous des exemples d'objectifs et d'indicateurs associés relatifs au bien-être au travail.

	Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs
POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	**Améliorer le climat social dans le service**	Réunir davantage l'ensemble des professionnels	- Nombre de réunions d'équipe (cible : 1 réunion par semaine)
			- Taux de présence aux réunions d'équipe (cible : 80%)
			- Nombre d'activité pour améliorer la cohésion d'équipe (cible : 1 fois par mois)
	Prendre en compte les besoins des professionnels en termes de bien-être	Recueillir leurs besoins lors des entretiens d'évaluation	- Taux de retour sur la thématique lors des entretiens d'évaluation (cible : 80%)
		Établir un questionnaire anonyme	- Nombre de retour (cible : 90%)
		Échanger sur la thématique lors d'une réunion d'équipe	- Taux de participation à la réunion (cible : 70%)

Tableau 3. Exemple d'objectifs et d'indicateurs pour la politique de bien-être au travail

Pour alimenter cette politique**, connaître l'environnement interne et externe** de son service permet de connaître ses forces et ses faiblesses (environnement interne) ainsi que ses opportunités et menaces (environnement externe). L'outil stratégique SWOT, appelée FFOM pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces en France, est un outil permettant de répertorier ces éléments. Il permet ainsi de dégager des objectifs et indicateurs. À titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous (**Figure 22**) un SWOT fictif pour une entreprise qui n'a pas encore mis de politique de bien-être en place.

	FORCE (interne) Cohésion d'équipe élevée	**FAIBLESSE (interne)** La structure n'est intéressée que par sa performance économique
OPPORTUNITE (externe) Réelle culture de bien-être qui se développe dans la société	**STRATEGIE D'ATTAQUE** Développer des indicateurs sur la cohésion d'équipe et les imputer dans les valeurs que prône l'entreprise	**STRATEGIE D'AJUSTEMENT** S'intéresser à l'apport que la performance sociale peut avoir sur la performance économique (veille)
MENACE (externe) Moins de candidatures	**STRATEGIE DE DEFENSE** Communiquer sur la cohésion d'équipe développée au sein de l'équipe lors des entretiens d'embauche	**STRATEGIE DE SURVIE** Développer une culture mêlant performance économique et sociale Développer une politique de bien-être au travail, réelle valeur ajoutée pour embaucher

Figure 22. Exemple de SWOT

Également, instaurer une **veille réglementaire** sur le sujet du bien-être au travail permet de s'assurer que la structure réponde aux possibles exigences de ses financeurs mais également de l'État. Si des politiques ou obligations naissent, les insérer dans la politique de bien-être au travail.

Par la suite, il est nécessaire de définir l'organisation interne pour mettre en œuvre la démarche : à savoir son pilotage (**définir un groupe de travail** pilote par exemple), les acteurs, les ressources nécessaires (humaines et matérielles), les tâches à exécuter et leurs échéances. Pour cela, un tableau de bord ou la conceptualisation de cette démarche en un processus parait idéal.

Enfin, définir une **stratégie de communication sur le bien-être au travail** est primordial afin que les professionnels connaissent les tenants et les aboutissants de cette démarche.

Mettre en œuvre la démarche

Afin que la démarche soit la plus pertinente possible, le groupe de travail ou pilote de la démarche devrait être **formé à la notion de bien-être au travail**.

Il faut ensuite **informer l'ensemble des professionnels** de cette volonté de changement. Pour ce faire, réunir l'ensemble des professionnels lors d'une réunion semble la meilleure solution afin de communiquer sur la politique du bien-être au travail. Un affichage ultérieur devrait permettre à la Direction d'augmenter l'impact sur le personnel et lui confirmer sa volonté de changement. Il est également essentiel de leur communiquer le rôle de chacun des acteurs de ce projet.

Cette conduite de changement amène à repenser le management d'une organisation. Effectivement, « le management constitue la clef de voûte de l'édifice qui permet de concilier bien-être et performance » (Besser & Rodach, 2011). Il est ainsi l'un des principaux facteurs de cette conciliation. Repenser ses pratiques en pratiquant le **management bienveillant** me semble être la meilleure chose. Le management bienveillant apporte entre autres confiance, communication et reconnaissance en étant au plus près de son équipe, amenant ainsi plus de bien-être aux professionnels.

Danglade et Sarzier, dans leur livre *Travail et emploi en France au XXI^{e} siècle* de 2018 définissent la reconnaissance de la façon suivante : « avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion sont autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail ». De plus, les attentes de reconnaissance au travail sont de plus en plus fortes, étant donné que le travail est une des sphères où l'individu construit son identité et son individualité Enfin, la reconnaissance est considérée comme un moteur de bien-être et de motivation (Robeveille & Veyssière, 2016).

La confiance est définie par Rolan Reitter comme « un ciment des relations sociales : dans l'entreprise, elle est l'un des rouages de la coopération. » (Sciences Humaines, 2015). D'ailleurs, Robert Levering, cofondateur de l'Institut Great Place to Work stipule que « la confiance constitue la différenciatrice clé. Développer la confiance augmenter la coopération et l'innovation, catalyseurs du résultat » (Robeveille & Veyssière, 2016)

Intégrer et mobiliser l'ensemble des professionnels est primordial. Refaire l'organisation d'en haut, c'est compromettre les fils invisibles du travail collectif d'organisation, même sans mauvaises intentions. Cette « chair » invisible du travail est un tissu conjonctif sensible qui est le plus concerné par l'activité directe d'une organisation (Besser & Rodach, 2011).

De plus, la mise en place d'une telle démarche demande aux professionnels de nombreux changements de comportements. En effet, même si l'organisation porte une part importante de responsabilité, chaque individu est actif de son propre bien-être et de celui de ses collaborateurs. La responsabilité de l'employeur n'est donc que partielle. « La clé du changement positif se situe à l'intersection entre la sphère de l'individu et de l'organisation » (La fabrique Spinoza, 2013b). Ainsi, c'est bien l'ensemble des professionnels y compris ceux de la Direction qui contribuent à cette démarche. Comme un proverbe africain l'expose, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » (Huet et al., 2017).

Organiser des espaces de discussion sur le travail, sur la culture de bien-être au travail et son organisation, serait un levier indispensable à mettre en place, afin que les professionnels soient force de proposition quant à la mise en place de ce cercle vertueux.

Enfin, **établir un état des lieux** est le préalable à la construction d'une culture du bien-être au travail. Pour ce faire, de nombreux outils existent pour mesurer le bien-être au travail comme nous l'avons vu précédemment. Il suffit donc de choisir l'outil le plus adapté à la structure. Bien sûr, il serait tout à fait envisageable de faire cet état des lieux sous une autre forme : on pourrait imaginer un questionnaire de satisfaction ou une réunion si l'effectif de l'équipe est faible.

Vérifier

C'est à ce moment que l'on vérifie si ce qui a été planifié, mis en œuvre, est pertinent. Ce suivi s'effectue grâce aux **indicateurs** réfléchis lors de l'écriture de la stratégie dans la première partie.

Suite à cela, on **analyse** les questionnaires de satisfaction, ou les retours avec les outils disponibles pour analyser la situation. Les résultats seraient bien évidemment communiqués aux professionnels, afin de les intégrer de façon continue dans cette démarche.

Nous pouvons quantifier le taux de présence lors des évènements organisés sur la sensibilisation des professionnels quant au bien-être au travail ou aux échanges existants.

Le groupe de pilotage pourra établir un **bilan sur le bien-être au travail**, qu'il communiquera par la suite à la Direction puis aux professionnels.

Ajuster la démarche de façon continue

C'est à ce moment qu'il est judicieux d'ajuster la politique de bien-être au travail, suite aux étapes précédentes.

Pour améliorer de façon continue cette démarche**, élaborer un plan d'actions d'amélioration** du bien-être au travail suite aux diverses évaluations reste la meilleure option. Il est évidemment indispensable de le faire valider par la Direction mais également de le communiquer à l'ensemble des professionnels. Ce plan doit être opérationnel et compréhensible par tous.

Mener une telle démarche sans y donner suite enverrait un signal négatif aux collaborateurs et se ferait probablement au détriment du lien de confiance entre la Direction et les professionnels. Il faut donc sans cesse communiquer auprès des salariés.

Enfin, le groupe de travail peut assurer une veille juridique concernant le bien-être au travail, suivre la politique mise en œuvre, réévaluer les problématiques rencontrées en permanence, à des périodes définis.

Nous entrons ainsi dans une démarche PDCA, cercle vertueux améliorant tant le bien-être des professionnels que la performance. Vous trouverez ci-dessous un schéma récapitulatif (**Figure 23**), amenant ainsi à améliorer de façon continue le bien-être au travail.

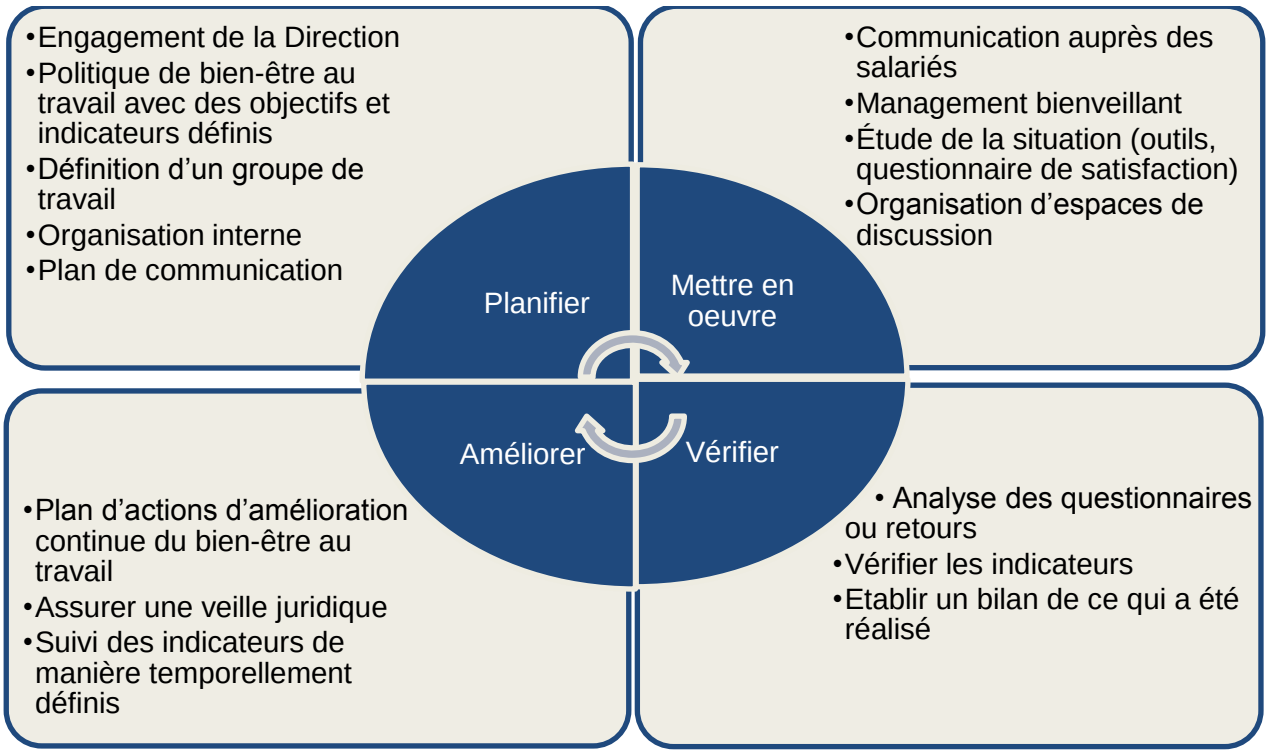


Figure 23. La démarche continue du bien-être au travail

Ainsi, la démarche de bien-être au travail demande à être planifiée, organisée et suivie, afin de l'améliorer de façon continue. Ce cercle vertueux instaurera ainsi une culture de bien-être au travail, levier de performance sociale et économique.

Enfin, afin que ce cercle vertueux soit réussi, des prérequis, ou plutôt des facteurs de réussite peuvent être dégagés (**Figure 24**).

Figure 24. Facteurs de réussite de la mise en place de la démarche de bien-être au travail

Conclusion

En conclusion, la recherche du bien-être des professionnels est une réalité aujourd'hui. Ce concept va bien au-delà de la seule réponse aux problématiques de santé et de sécurité au travail. En effet, la protection des travailleurs, d'abord fondée sur la santé physique au travail tend vers une approche plus humaniste qui repose également sur le bien-être. Les professionnels sont davantage considérés comme une richesse et non plus comme une seule charge.

À cela, s'ajoute une restructuration de la notion de performance au travail. Longtemps réduite à sa dimension financière, elle est aujourd'hui plus globale incluant les dimensions sociales et environnementales. Cette nouvelle conception vise ainsi à promouvoir la pérennité de l'organisation à plus long terme (Crutzen & Van Caillie, 2010).

Selon Wright et Cropanzano, « la performance au travail et le bien-être sont significativement corrélés » (La Fabrique Spinoza, 2013b). J'en ai la conviction. Le bien-être au travail est une brique essentielle à la construction de la performance globale de l'entreprise (Wehobby, 2018). C'est pourquoi je me suis intéressée à ce thème, en apprenant davantage sur ces deux notions du monde du travail. Elles sont plutôt complexes, au vu de leur lien très étroit avec l'être humain les rendant singulières à chaque organisation, mais plus enrichissantes les unes que les autres.

Le bien-être des professionnels est déjà une fin en soi. Il est également vecteur de performance sociale et économique. Prendre en compte ces deux facteurs semble être un chemin prometteur : il fait justice à la fois aux hommes et aux femmes qui composent les organisations et répond également aux impératifs financiers du système économique actuel. La mise en œuvre de cette culture est possible et prometteuse. En 2013, lors d'un débat, Patrick Dumoulin, Directeur général de l'institut Great Place to Work l'a souligné : « toute entreprise a les moyens de devenir une entreprise où il fait bon travailler. Ce sont des lueurs d'espoir dans ce qui constitue trop souvent un univers de médiocrité ».

Reste ainsi à entamer la démarche dans son organisation. Général Norman Schwarzkopfz a dit « la vérité est que vous savez toujours ce qu'il faut faire. Ce qui est difficile, c'est de le faire » (Huet et al., 2017). Effectivement, souhaiter prendre en compte le bien-être de ses collaborateurs et mettre en place une telle démarche nécessitent d'organiser et de suivre la démarche à long terme.

Ainsi, la démarche d'amélioration continue selon le cycle PDCA est un réel outil permettant à une organisation d'ancrer une culture de bien-être au travail. Elle en tirera des bénéfices tant pour les professionnels que pour elle-même.

Enfin, ce mémoire m'a amenée à la réflexion sur d'autres problématiques qui méritent des recherches plus approfondies. Par exemple, de nombreux défis démographiques naîtront dans un futur proche. En effet, un départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers bouleversera les organisations. Ce mouvement amènera les structures réfractaires à la prise en compte du bien-être au travail à repenser leur organisation, afin de se prévaloir de l'avantage concurrentiel que pourrait constituer cette démarche. Le niveau de bien-être au travail proposé pourrait ainsi devenir un moyen de différenciation ayant une réelle valeur ajoutée sur le marché du travail. Qui plus est, ces départs en retraite concerneront également de nombreux managers, alors comment préparer les managers de demain à concilier bien-être au travail et performance ?

Bibliographie

ANAP (2012). *Piloter la performance dans le secteur médico-social. Expérimentation d'un tableau de bord de pilotage*. Disponible sur <https://www.cnape.fr/files/news/1107.pdf> (consulté le 11/02/2018)

ANAP (2013). *Le secteur médico-social. Comprendre pour agir mieux*. Disponible sur <https://www.cnsa.fr/documentation/guide-secteur-ms-web.pdf> (consulté le 11/02/2018)

ARS Hauts-de-France (2018). *Le Projet régional de santé Hauts-de-France 2018-2028*. Disponible sur <https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028> (consulté le 28/07/2018)

Baggio S. & Sutter P.E. (2013). *La performance sociale au travail*. Disponible sur <https://www.mars-lab.com/wp-content/uploads/2015/06/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf> (consulté le 06/01/2018)

Besser H. & Rodach G. (2011). *La gestion des ressources humaines, valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements.* ESF éditeur

Bichüe D. (2012). *La performance en question*. Empan, vol. 87, n°3, p. 11-13. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-empan-2012-3-page-11.htm> (consulté le 07/07/2018)

Brillet F., Sauviat I. & Soufflet E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod

Charbonnier A., Andrés Silva C. & Roussel P. (2007). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire.* Disponible sur <http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf> (consulté le 11/11/2017)

Clot Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte

Crutzen N. & Van Caillie D. (2010). *Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants*. Humanisme et Entreprise, vol. 297, n°2, p. 13-32. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm> (consulté le 23/06/2018)

Danglade D. & Sarzier M. (2018). *Travail et emploi en France au XXI^{e} siècle*. Bréal

DIRECCTE Rhône-Alpes (2014). *Bien-être au travail & performance économique. Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance*. Disponible sur <http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/brochure_bien-etre_au_travail-3.pdf> (consulté le 01/07/2018)

Direction générale du travail & Ministère du travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2015). *Plan santé au travail 2016-2020*. Disponible sur <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf> (consulté le 03/02/2018)

Grosjean V. & Guyot S. (2016). *Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?* Hygiène et sécurité du travail, n°242. Disponible sur <http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/HST/TI-DC-12/dc12.pdf> (consulté le 04/11/2017)

Groupe APICIL (2017). *Regards d'experts*. *Indice de Bien-Être au Travail (IBET).* Disponible sur <https://www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL_IBET_+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763> (consulté le 23/06/2018)

HOSPIMEDIA (2017). *Colloque Anap « Soigner le travail d'équipe dans l'intérêt du patient ».* Disponible sur <http://abonnes.hospimedia.fr/agenda/20170109-colloque-anap-soigner-le-travail-d-equipe-dans> (consulté le 07/07/2018)

Huet C., Rohou G. & Thomas L. (2017). *La boîte à outils du Bien-être au travail*. Dunod

INRS (2018). *Bien-être au travail*. *Ce qu'il faut retenir*. Disponible sur <http://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html> (consulté le 27/01/2018)

Issor Z. (2017). *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*. Projectics / Proyéctica / Projectique, vol. 17, n°2, p. 93-103. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> (consulté le 03/03/2018)

Jacquet S. (2011). *Management de la performance. Des concepts aux outils*. Disponible sur <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf> (consulté le 16/06/2018)

La Fabrique Spinoza (2013a). *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail.* Disponible sur <http://fabriquespinoza.fr/rapports/guide-pratique-outils-mesure-bien-etre-au-travail/> (consulté le 11/12/2017)

La Fabrique Spinoza (2013b). *Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique.* Disponible sur <http://fabriquespinoza.fr/rapports/bien-etre-au-travail-vecteur-performance-economique/> (consulté le 10/12/2017)

La Fabrique Spinoza (2014). *Les 12 dimensions du bien-être au travail*. Disponible sur <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2014/11/les-12-dimensions-du-bien-%C3%AAtre-au-travail.pdf> (consulté le 10/12/2017)

La Sauvegarde du Nord (2018). *Rapport d'activité 2017*

Lachmann H., Larose C., Penicaud M. & Moleux M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique du travail*. Disponible sur <http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf> (consulté le 14/04/2018)

Legifrance (s.d.). *Chapitre Ier. Obligation de l'employeur*. Disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=040C3A602E0B7A4047497C855418C560.tplgfr35s_3?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20180613> (consulté le 02/12/2017)

Méda D. (2010). *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?* Flammarion

Ministère des Solidarités et de la Santé (2017). *Stratégie nationale de santé 2018-2022*. Disponible sur <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dossier_sns_2017_vdef.pdf> (consulté le 28/07/2018)

Nayrac C. (2016). *Marisol Touraine lance une stratégie nationale "pour prendre soin de ceux qui nous soignent"*. Disponible sur <http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20161205-ressources-humaines-marisol-touraine-lance-une-strategie-nationale> (consulté le 28/07/2018)

Pink D. (2016). *La vérité sur ce qui nous motive*. Flammarion

Ponsoldt J. (2017). *The Circle*

Psychomédia (2016). *Qu'est-ce que les générations, X, Y, Z, des millénariaux, alpha… ?* Disponible sur <http://www.psychomedia.qc.ca/societe/2016-02-16/generations-definitions> (consulté le 03/03/2018)

Robeveille R. & Veyssière M. (2016). À *la poursuite du facteur humain*. Gereso

Samr M. (2012). *La performance pour les organisations médico-sociales : évoluer sans se dévoyer*. Empan, vol. 87, n°3, p. 46-49. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-empan-2012-3-page-46.htm> (consulté le 09/06/2018)

Sciences Humaines (2015). *La confiance un lien essentiel.* Sciences humaines, n°271

Vanesse M. (juin 2016). *L'évolution du travail en 5 points clés selon ADP Research*. Disponible sur <https://zevillage.net/future-of-work/evolution-travail-5-points-cles-selon-adp-research/> (consulté le 24/02/2018)

WeHobby (2018). *Infographie : le bien-être au travail en 2018*. Disponible sur <https://www.wehobby.com/fr/blog/post/infographie-le-bien-etre-au-travail-en-2018> (consulté le 03/03/2018)

Annexes

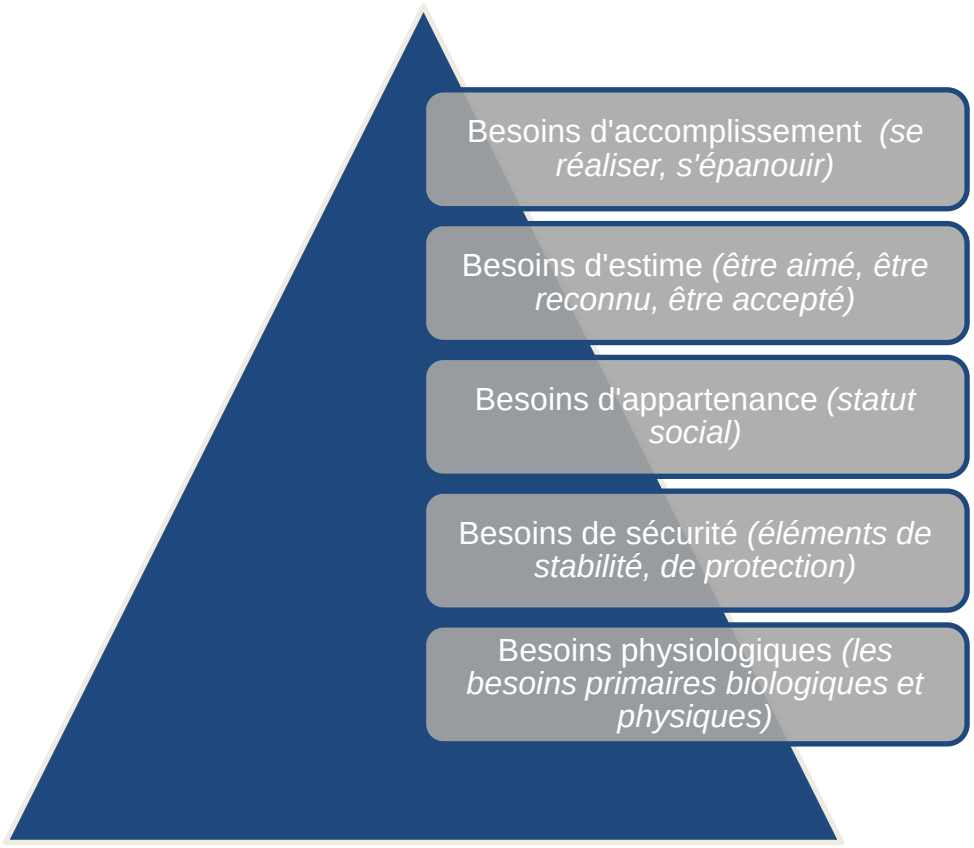
Annexe I La pyramide des besoins de Maslow, Brillet et al. 2017……..I

Annexe II Le modèle multi-facteur de Campbell (1990), Charbonnier et al. 2007……II

Annexe III Dictionnaire de données……..III

Annexe IV Questionnaire : perception du bien-être au travail sur les performances……IV

Annexe I – La pyramide des besoins de Maslow, Brillet et al. 2017



Annexe II – Le modèle multi-facteur de Campbell (1990), Charbonnier et al. 2007

1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Annexe III – Dictionnaire de données

Nom	Type	Format	Signification	Description
Q0	numérique	entier	N° du questionnaire	
Q1	numérique	entier	Sexe du professionnel	femme : 1 ; homme : 2
Q2	numérique	entier	Age du professionnel	moins de 23 ans : 1 ; entre 23 ans et 38 ans : 2 ; entre 39 et 53 ans : 3 ; plus de 54 ans : 4 ; pas de réponse : 5
Q3	numérique	entier	Fonction du professionnel	cadre : 1 ; non cadre : 2 ; pas de réponse : 3
Q4	numérique	entier	Intérêt du bien-être au travail	oui : 1 ; non : 2 ; pas de réponse : 3
Q5	numérique	entier	La perception du bien-être au travail	c'est une mode : 1 ; c'est une dimension du travail à présent indispensable : 2 ; ni l'un ni l'autre : 3 ; je ne sais pas : 4 ; pas de réponse : 5
Q6	texte	-	Signification du bien-être au travail en 1 mot clé	
Q7	numérique	entier	L'impact du bien-être au travail	a un réel impact sur la qualité du travail du professionnel : 1 ; a un réel impact pour l'ensemble de l'équipe : 2 ; a un réel impact pour le développement et la pérennisation de l'établissement : 3 ; n'a aucun impact : 4
Q8	numérique	entier	Les priorités du bien-être au travail	une salle de sport à disposition : 1 ; de beaux espaces de travail : 2 ; des évènements festifs entre salariés : 3 ; le télétravail : 4 ; une meilleure communication dans le service : 5 ; la reconnaissance par sa hiérarchie : 6 ; être autonome : 7 ; autre : 8
Q9	numérique	entier	L'importance dans le travail	un salaire qui correspond à vos attentes : 1 ; votre épanouissement au travail : 2 ; je ne sais pas : 3
Q10	numérique	entier	Lien entre bien-être au travail et motivation	oui : 1 ; non : 2 ; ne sait pas : 3
Q11	numérique	entier	Lien entre bien-être au travail et absentéisme	oui : 1 ; non : 2 ; ne sait pas : 3
Q12	numérique	entier	Connaissance de la démarche d'amélioration continue de la qualité	oui : 1 ; non : 2 ; ne sait pas : 3
Q13	numérique	entier	Intégrer le bien-être au travail dans la démarche d'amélioration continue de la	oui : 1 ; non : 2 ; ne sait pas : 3
Q14	numérique	entier	Les acteurs pour améliorer le bien-être au travail	votre responsable : 1 ; le/la responsable des ressources humaines : 2 ; le/la responsable qualité : 3 ; les instances représentatives du personnel : 4 ; autre : 5

Annexe IV – questionnaire : perception du bien-être au travail sur les performances

Bonjour à tous,

Dans le cadre de mon mémoire, je travaille sur la problématique suivante : **le bien-être des salariés, vecteur d'amélioration des performances ?**

Je réalise ce questionnaire afin d'affirmer ou non mes points de vues et recherches bibliographiques. Ce questionnaire ne prend que 5 minutes. Celui-ci s'adresse à l'ensemble des professionnels du Pôle Santé de la Sauvegarde du Nord. Les réponses sont anonymes.

Je vous remercie pour votre participation.

1. Vous êtes :

◯ une femme
◯ un homme

2. Votre âge :

◯ moins de 23 ans
◯ entre 23 ans et 38 ans
◯ entre 39 et 53 ans
◯ plus de 54 ans

3. Vous êtes :

◯ cadre administratif
◯ non cadre administratif
◯ cadre médical / paramédical
◯ non cadre médical / paramédical

4. Portez-vous un intérêt sur la prise en compte du bien-être au travail ?

◯ oui
◯ non

5. Le bien-être au travail :

◯ c'est une mode
◯ c'est une dimension du travail à présent indispensable
◯ ni l'un ni l'autre
◯ je ne sais pas

6. Pour vous, c'est quoi le bien-être au travail en 1 mot clé :

7. Pour vous, la prise en compte du bien-être au travail d'un professionnel *(plusieurs réponses possibles)* :

☐ a un réel impact sur la qualité du travail du professionnel
☐ a un réel impact pour l'ensemble de l'équipe
☐ a un réel impact pour le développement et la pérennisation de l'établissement
☐ n'a aucun impact

8. Le bien-être au travail, c'est *(mettre un ordre de priorité)* :

☐ une salle de sport à disposition
☐ de beaux espaces de travail
☐ des évènements festifs entre salariés
☐ être autonome
☐ le télétravail
☐ une meilleure communication dans le service
☐la reconnaissance par sa hiérarchie
☐ autre :

9. Pour vous, c’est plus important :

☐ un salaire qui correspond à vos attentes
☐ votre épanouissement au travail
☐ je ne sais pas

10. Pensez-vous que la prise en compte du bien-être au travail d’un professionnel le motive davantage dans son travail ?

◯ oui
◯ non
◯ je ne sais pas

11. Pensez-vous qu’un professionnel est plus facilement absent lorsque son bien-être (au travail) n’est pas pris en compte ?

◯ oui
◯ non
◯ je ne sais pas

12. Connaissez-vous la démarche d’amélioration continue de la qualité ?

◯ oui
◯ non

13. Si oui, pensez-vous qu’il serait pertinent d’intégrer la dimension bien-être au travail dans cette démarche ?

◯ oui
◯ non
◯ je ne sais pas

14. Pour vous, quel(s) acteur(s) est (sont) le(s) plus important(s) pour améliorer votre bien-être au travail :

☐ votre responsable
☐ le/la responsable des ressources humaines
☐ le/la responsable qualité
☐ les instances représentatives du personnel (DP, CE, etc.)
☐ autre :

15. Avez-vous des commentaires/remarques

LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS, VECTEUR D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES ?

Ayant la conviction que le **bien-être au travail**, en plus d'être un bien en soi, ne peut qu'améliorer la **performance** au travail, j'ai souhaité m'intéresser à ce sujet pour mon mémoire de fin d'études de deuxième année de Master.

À travers celui-ci, je présente ces deux notions qui font partie intégrante du monde du travail. En amont, il m'est apparu primordial d'expliquer **l'évolution du monde du travail** et de sa perception. Ensuite, j'aborde ces deux notions au sein du secteur médico-social. Qui plus est, j'ai réalisé une **enquête** auprès des professionnels du Pôle Santé de la Sauvegarde du Nord afin d'obtenir leur perception sur le sujet. La réalisation de tableaux croisés dynamiques sur Excel m'a permis d'analyser les retours de questionnaires, m'amenant alors à apporter une valeur ajoutée à mes recherches bibliographiques.

Ce mémoire expose ensuite les multiples apports de la prise en compte du bien-être au travail sur la performance sociale et économique, en abordant également ses limites. Enfin, il présente le bien-être au travail comme une réelle **démarche d'amélioration continue** par le développement d'une culture de bien-être au travail dans une organisation professionnelle.

Mots clés : **bien-être au travail ; performance ; évolution du monde du travail ; enquête ; démarche d'amélioration continue**

THE WELL-BEING AT WORK: A VECTOR OF PERFORMANCE IMPROVEMENT?

I am convinced that **well-being at work**, in addition to be a good in itself, improves **performance** at work. That's why I have taken an interest in this topic for my master's dissertation.

Through this one, I have presented well-being at work and performance which are an integral part of the professional world. In advance, I had to explain **evolution of the world of work** and its perception. Then, I have focused on these two concepts in the social care sector. Moreover, I have carried out a **survey** for the professionals who work at La Sauvegarde du Nord's Health Hub. Thanks to pivot table on Excel, I have analysed the answers. This work has provided added value to my bibliographic research.

Also, this essay puts forward the numerous benefits of the well-being at work on social and economic performance and the limits. Last but not least, it presents the well-being at work as a real **continuous improvement procedure** by the development of a well-being culture in a professional organisation.

Key words: **well-being at work; performance; evolution of the world of word; survey; continuous improvement procedure**