

# Le bien-être rapporte, vraiment

Podcast avec Sven Desmytter (Head of Sales AG Employee Benefits & Health Care) et Jan-Emmanuel De Neve, professeur à Oxford et économiste international expert en bien-être.

Dans ce podcast, nous nous penchons sur un thème devenu incontournable : le bien-être au travail. Non pas comme un simple sujet périphérique, mais comme un pilier à part entière de la politique économique. Notre invité n'est autre que Jan-Emmanuel De Neve : économiste, professeur à l'Université d'Oxford, directeur du Wellbeing Research Centre et expert international en économie du bien-être. Il est l'un des contributeurs fondateurs du World Happiness Report et conseille des décideurs allant des Nations Unies à Downing Street.



Sur la photo : Jan-Emmanuel De Neve (à gauche) et Sven Desmytter (à droite)

**Professeur De Neve, bienvenue et merci d'être avec nous. On vous décrit comme un économiste du bien-être. Comment définiriez-vous l'économie du bien-être pour celles et ceux qui découvrent votre travail ?**

L'économie du bien-être se situe au croisement de l'analyse économique, des méthodologies quantitatives et de la psychologie positive. Elle cherche à comprendre comment les individus se sentent et dans quelle mesure cela produit des effets économiques concrets. Depuis Aristote, la question fondamentale reste la même : qu'est ce qu'une vie heureuse et comment définir ce qui rend heureux ? Aujourd'hui, l'économie du bien-être permet de rendre ces notions mesurables. À travers la satisfaction générale et d'autres indicateurs économiques, nous démontrons l'impact du bien-être sur la productivité, la croissance et la performance.

**Certains employeurs considèrent encore le bien-être comme quelque chose de secondaire, un coût dont le retour serait limité. Or, vos travaux démontrent exactement l'inverse. Quels en sont les principaux enseignements ?**

Le bien-être n'a rien d'un supplément accessoire. Certes, il est subjectif [il concerne le ressenti des personnes dans leur travail] mais c'est précisément cette dimension subjective qui influence les comportements. Et les comportements, eux, se traduisent par des résultats parfaitement objectifs : performance,

productivité, efficacité. Il n'existe donc aucun arbitrage entre bien-être et résultats financiers ; au contraire, les synergies sont puissantes.

Depuis quinze ans, nous construisons un modèle dynamique visant à rendre ce lien explicite. Dans un premier temps, nos recherches ont porté sur la mesure fiable du bien-être et sur l'identification de ses facteurs clés. Aujourd'hui, nous concentrons nos travaux sur la manière dont le bien-être subjectif au travail se transforme en résultats tangibles pour l'entreprise.

Le bien-être influence trois objectifs fondamentaux :

- **La productivité** : une personne qui se sent bien travaille mieux. Nous l'avons démontré de manière approfondie, notamment dans nos études menées chez British Telecom.
- **L'attraction des talents** : instinctivement, les candidats se tournent vers les organisations où les collaborateurs semblent épanouis.
- **La rétention des talents** : les départs ne sont que rarement motivés par le salaire seul ; ils s'expliquent le plus souvent par une perte de satisfaction ou de bonheur au travail.

**Autrement dit, un collaborateur heureux génère réellement un meilleur retour sur investissement ?**

Absolument. De nombreux dirigeants en ont l'intuition, mais établir un lien de causalité solide est beaucoup plus complexe. Il nous a fallu huit années de recherche pour répondre avec précision à deux questions clés : quel est l'impact du bien-être sur la productivité,



et inversement, quel est l'effet des performances de l'entreprise sur le bien-être ? Le bien-être influence les comportements, mais une entreprise performante dispose également davantage de moyens pour investir dans le bien-être, ce qui améliore à son tour la satisfaction des collaborateurs. Il était essentiel pour nous de mesurer précisément cette interaction.

En 2023, nous avons publié une étude de grande ampleur dans la revue Management Science, confirmant pleinement ce lien causal. Chez British Telecom, une augmentation d'un écart type du niveau de bien-être s'est traduite par une hausse de 12 % des ventes hebdomadaires chez les opérateurs de centres d'appels. Un résultat statistiquement significatif, et surtout révélateur de l'ampleur réelle de l'impact du bien-être sur la performance.

**Les employeurs ont donc tout intérêt à aborder le bien-être de manière stratégique. On cite souvent, dans ce contexte, l'importance de l'autonomie ou du sens au travail. Est-ce exact ?**

Absolument, mais nos recherches mettent

également en lumière d'autres leviers essentiels, notamment la dimension sociale : le sentiment d'appartenance, savoir que l'entreprise se soucie de vous, pouvoir compter sur des collègues de confiance. Cet effet est parfois sous-estimé.

À cela s'ajoutent une rémunération équitable, la flexibilité et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Au total, nous identifions entre dix et quinze moteurs du bien-être. L'enjeu clé pour les organisations est de bien distinguer les indicateurs de bien-être (ce que les collaborateurs ressentent) et les facteurs déterminants (ce qui influence ce ressenti). C'est uniquement en dissociant clairement ces deux dimensions que l'on peut analyser efficacement la situation et développer une politique de bien-être fondée sur des données probantes.

*“Dissociez les indicateurs de bien-être des facteurs déterminants.”*

**Le gouvernement fédéral souhaite augmenter le taux d'emploi, notamment via la réintégration des personnes en incapacité de travail de longue durée. Quel est votre regard sur cette approche ?**

Il me semble utile, ici, de prendre un peu de recul et d'analyser la question sous l'angle du bien-être. Avant de m'intéresser spécifiquement au bien-être au travail, j'étudiais le bien-être général et la satisfaction de vie, au-delà de la satisfaction professionnelle. Mes premiers

travaux, il y a quinze ans, montraient déjà que le travail ne se résume pas à une fiche de paie en fin de mois. Le travail apporte une identité sociale, des relations, des opportunités d'apprentissage et de développement, mais aussi une structure, un rythme au quotidien. La rémunération n'explique qu'un tiers de l'impact du travail sur le bien-être. Les deux autres tiers relèvent de facteurs non financiers. Dans cette perspective, réintégrer les

personnes de manière progressive, respectueuse et adaptée est d'une grande valeur. Bien entendu, cela exige du sur mesure, les limitations physiques et psychologiques varient d'une personne à l'autre, mais l'ambition générale de redonner aux individus une place dans le monde du travail est extrêmement bénéfique, tant pour leur bien-être global que pour l'organisation.

*“D'une approche intuitive à une approche fondée sur les preuves.”*

**Quel rôle les employeurs ont-ils à jouer dans ce cadre ? Et surtout : qu'ont-ils à y gagner ?**

Pour les employeurs, il ne s'agit pas uniquement de responsabilité sociétale. La réintégration crée une véritable valeur stratégique. Lorsqu'une entreprise réfléchit avec le collaborateur en incapacité de travail aux conditions d'un retour, quitte à adapter temporairement la fonction, elle lui redonne non seulement une perspective professionnelle, mais aussi confiance, structure et estime de soi.

Le message envoyé au reste de l'organisation est tout aussi essentiel : ici, on n'abandonne pas les gens. Cela renforce le sentiment d'appartenance, la loyauté et la confiance, autant de puissants moteurs du bien-être. La réintégration devient ainsi non seulement un processus de soin, mais aussi une opportunité de bâtir une culture d'entreprise humaine et résiliente.



## Quelles sont, selon vous, les interventions les plus efficaces pour améliorer le bien-être au travail ?

Elles dépendent fortement du contexte et de l'entreprise. Mon principal conseil est de passer d'une approche intuitive à une approche fondée sur les preuves. Mesurez le bien être, analysez les facteurs qui influencent la satisfaction au travail dans votre organisation et identifiez ceux qui ont le plus d'impact. Vous pourrez alors mettre en place des actions ciblées, réellement efficaces.

## Pouvez-vous citer trois actions « low effort – high impact » que les responsables RH pourraient mettre en œuvre rapidement au sein de leur organisation ?

Certaines interventions très efficaces ne nécessitent ni budgets importants ni dispositifs complexes. Il s'agit souvent d'initiatives liées à la culture et à l'engagement.

En voici trois exemples :

1. **Systèmes de reconnaissance entre pair** : permettre aux collègues de se reconnaître mutuellement pour des efforts exceptionnels allant au-delà de ce qui est attendu, indépendamment de la hiérarchie. Ce type de dispositif peut être associé à un système de points, avec ou sans valeur financière. L'effet positif est garanti, tant pour la personne reconnue que pour celle qui reconnaît.



2. **Job crafting** : adapter l'organisation du travail en concertation avec le manager. De petits ajustements, comme libérer une heure le mercredi matin en échange d'une heure supplémentaire le jeudi soir, peuvent avoir un impact considérable. Ils renforcent le sentiment de flexibilité et d'autonomie, sans nuire à la productivité. Le signal est clair : « mon employeur se soucie de moi », ce qui accroît bien-être et engagement.
3. **Lier la rémunération au bien-être** : une troisième intervention consiste à relier une partie de la rémunération variable des managers au niveau de bien-être de leurs équipes. Le bien-être est ainsi ancré de manière stratégique.

## Quel rôle attribuez-vous aux assureurs, comme AG, dans la dynamique du bien-être ?

Les assureurs jouent un rôle clé. D'abord, le bien être a un effet préventif : des personnes qui se sentent bien vivent et travaillent de manière plus saine. Cela se traduit par moins d'absences, moins de sinistres et, à terme, des primes potentiellement plus basses. Un véritable triple gain pour l'assureur, l'employeur et le collaborateur.

Il existe également une dimension souvent sous-estimée : la valeur psychologique de la sécurité. Les recherches du prix Nobel Daniel Kahneman montrent que les individus sont deux fois plus sensibles aux pertes qu'aux gains, un biais connu sous le nom de loss aversion. La certitude qu'« en cas de problème, quelqu'un est là » possède une valeur psychologique énorme en matière de bien-être. Dans les sciences comportementales, peu de mécanismes sont aussi puissants que l'aversion à la perte, et les assureurs offrent précisément un rempart contre ce risque perçu.

## Quel dernier conseil donneriez-vous aux employeurs désireux d'investir sérieusement dans le bien-être ?

« Measure what you treasure. » Le bien être est un indicateur stratégique de performance. Ce que vous mesurez, vous pouvez l'améliorer. Rendez le bien être mesurable et intégrez-le structurellement dans l'ADN de votre entreprise. Vous créez ainsi une culture où chacun s'engage pour les autres.

Nos recherches le démontrent clairement : investir dans les personnes est rentable. Pas seulement en théorie, mais chiffres à l'appui. Grâce aux trois leviers de performance — productivité, attraction et rétention des talents — les résultats de l'entreprise s'améliorent significativement sur le long terme. Le message est simple : investissez dans les personnes. Cela porte ses fruits, durablement.

**Professeur De Neve, merci infiniment pour cet échange et pour ces éclairages précieux. Le bien-être n'est donc pas un effet de mode : il est mesurable, pertinent pour les politiques publiques et économiquement rationnel.**