Le bien-être au travail permet-il de maximiser la productivité ? Ou bien est-ce le contraire ?

Bibliothèque publique d'information – notre réponse *actualisée* **le 15/11/2025.**

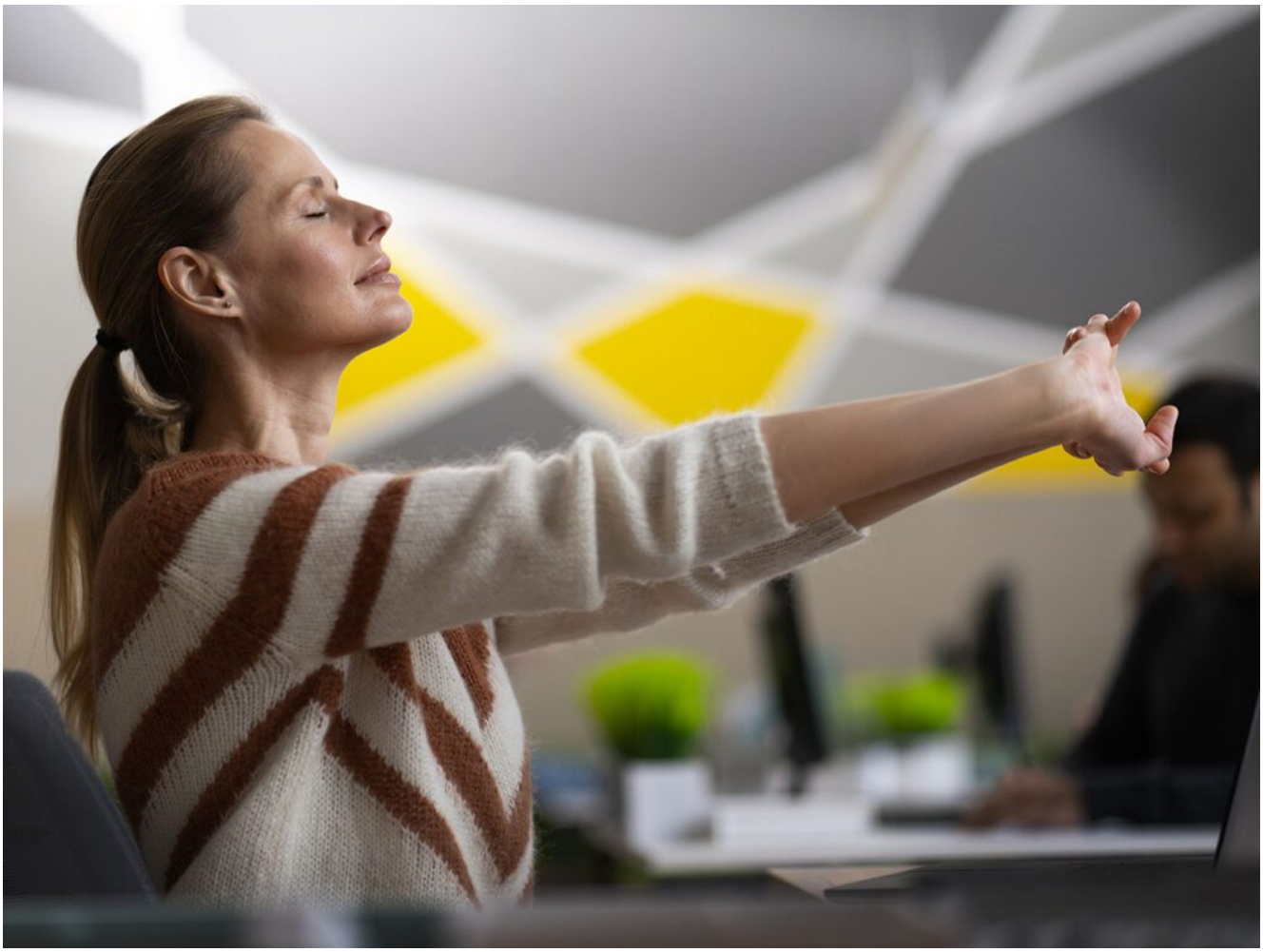


Image issue de Freepik

Le bien-être au travail se caractérise à plusieurs niveaux : physique, psychologique et social. Le bien-être au travail peut constituer un facteur de productivité, mais il n'est ni le seul ni une garantie absolue car il doit s'intégrer dans une stratégie globale de l'entreprise ou de l'établissement.

Mise en lumière de cette relation « bien-être au travail/productivité » via une sélection de ressources documentaires proposées par les bibliothécaires Eurêkoi.

Bien-être au travail et productivité : une relation ambivalente

Bien-être au travail et performance par Arnaud Tison, dans *Aide-mémoire – Risques psychosociaux et qualité de vie au travail – en 36 notions*, sous la direction de Frédéric Chapelle, *éd.Dunod*, 2023.
Extrait :

> *Lorsque l'on parle de performance et de bien-être au travail, il arrive fréquemment que ces deux notions soient perçues comme antagonistes. La performance ne pourrait être obtenue qu'au détriment de la qualité de vie au travail et inversement le bien-être des salariés éloignerait l'organisation de l'efficience et de la productivité. (…) Tout d'abord, il préexistait un terreau fertile par l'émergence du champ de la psychologie positive dans les années 1990 et son application au domaine du travail. En ne s'intéressant plus exclusivement à la face « sombre » de la santé psychique, la psychologie positive a permis de penser le bien-être psychologique et le fonctionnement optimal de l'individu.*
> *D'autre part, la diffusion des nouveaux modèles de la motivation, notamment les théories de l'autoefficacité (Bandura) et les théories de l'autodétermination (Deci, Ryan), a débouché sur de nouvelles pratiques de management (leadership habilitant, entreprise libérée, ateliers responsabilisés…), questionnant les modèles hiérarchiques et organisationnels traditionnels…*

Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux par N.Bernard et E Abord de Chatillon, in Revue *@GRH,* 42(1), 2022.

Résumé :
Le propos de notre contribution est de clarifier la compréhension du lien entre bien-être au travail et performance. Cinquante-cinq entretiens ont été réalisés auprès de salariés d'une structure spécialisée dans le service social du travail, et proposant à ce titre des actions d'accompagnement social pour les salariés d'entreprises privées et d'organismes publics. Il ressort de l'analyse des représentations sociales que les deux concepts « bien-être au travail » et « performance » présentent une dualité complémentaire combinée à une imbrication ou une interdépendance des deux concepts. Il a également pu être mis en avant que **la satisfaction** était une dimension commune au bien-être au travail et à la performance.

Ce document : **Bien-être au travail et performance économique** par la DIRECCTE Rhône-Alpes : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, juin 2014, met en avant que le bien-être au travail est indissociable de la performance économique et qu'il constitue un enjeu majeur pour l'avenir des entreprises. Néanmoins engager une démarche de bien-être au travail demeure à la fois simple et complexe.

Article concernant le **stress technologique** causé par l'usage des technologies nomades (TN) :
Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail par Pierre Loup, Jonathan Maurice et Florence Rodhain, in Revue Systèmes d'information & management, 25(3), p9-49 via *Cairn.info*.

Extrait :

> *Caractéristiques de notre époque, les mutations technologiques et la diffusion intense des TN engendrent des interactions individu-technologie qui, selon le contexte*

*organisationnel, sont de nature à produire des effets négatifs (stress technologique) et des effets positifs (**bien-être technologique**). Ainsi, dans un premier temps, nous présentons les concepts généraux de stress professionnel et de bien-être au travail pour proposer ensuite une synthèse de la littérature mettant en évidence les effets négatifs (**stress technologique**) et positifs (bien-être technologique) des TN sur les plans individuel et organisationnel. Nous faisons enfin le lien entre cette littérature et le modèle JD-R révisé, ce dernier permettant d'envisager l'ambivalence entre ces deux notions qui peuvent coexister et se développer de façon simultanée.*

Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives par Olivier Bachelard, in *Regards* 2017/1 (N° 51), p. 169-179, via cainr.info.
Extrait :

En France, la notion même de santé au travail a considérablement évolué en cinquante ans. Nous pouvons situer le point de départ dans les années 1970 avec la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) établissement public à caractère administratif français créé en 1973, et placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Le contexte était celui d'une France industrielle marquée par le travail à la chaine avec une focalisation sur les conditions physiques de travail. Dans les années 1980, les travaux des chercheurs ont davantage porté sur la Qualité de Vie au Travail en intégrant les organisations, les horaires de travail, avant de se focaliser dans les années 1990 sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans les années 2000, avec la médiatisation du phénomène de harcèlement moral qui a réellement débuté avec la publication du livre de Hirigoyen (1998) et son concept de pervers-narcissique, la notion de risques psychosociaux a occupé le devant de la scène. Ce n'est que plus récemment que

la notion de bien-être au travail s'est imposée. L'un des précurseurs étant Thévenet (2000) […]
Pour Thévenet (2017), « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme » mais il nous alerte également « Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale. On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale ».

Études, rapports et prévention

- Sur le site du ministère de la Santé :
  Qualité de vie au travail (QVT) – Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
  Colloque « Défis et enjeux de la QVT » 29 novembre 2019 – Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
- Sur le site du ministère de l'Emploi : un rapport fait à la demande du Premier ministre.
  Rapport sur le Bien-être et l'efficacité au travail par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, le 17/02/2010.
  Un premier bilan trois ans plus tard sur le site Metis (site européen consacré au travail)
  Bien-être et efficacité au travail » : trois ans après par Martin Richer, le 22/01/2013.

Le bien-être une notion qui demeure importante pour les travailleurs

61% des salariés considèrent que le bonheur au travail est plus important que le salaire : Éclairage avec Patrick Légeron, psychiatre, spécialiste du stress au travail et fondateur du cabinet Stimulus.

Il était une data : 61% des salariés considèrent que le bonheur au travail est plus important que le salaire | Sciences Po Executive Education sur *www.sciencespo.fr*, 23/06/2022.

> *Ainsi, ni la rémunération, ni même l'aura d'une marque ne suffisent plus à attirer les talents. Le match de l'attractivité des entreprises se gagne désormais sur un nouveau terrain : le bien-être. Un critère recouvrant des aspects multiples : qualité des interactions sociales, reconnaissance, place laissée à l'autonomie, sens donné au travail, respect des valeurs personnelles, équilibre entre la vie privée et professionnelle… Autant de notions que beaucoup d'entreprises peinent encore à appréhender au quotidien.*
> *"En France, l'employeur, et c'est dommage, n'a pas obligation légale à assurer le bien-être de ses salariés", rappelle Patrick Légeron. "Il est simplement tenu de ne pas altérer leur santé physique ou mentale".*

Pour aller plus loin…

Sélection d'ouvrages

Encourager le bien-être au travail de Pierre-Éric Sutter, *édition Gereso*, 2023.
Résumé :
Un ouvrage consacré à la santé mentale au travail, qui permet de réconcilier le psycho-social et l'économique. L'auteur

montre en quoi la qualité de vie au travail est profitable à tous, aussi bien du point de vue des entreprises que des salariés. ©Electre 2023

Bien-être au travail : ce qui compte par Claudia Senik, SciencesPo Les Presses, 2020.
Résumé :
Une synthèse des recherches en sciences sociales sur les conditions de travail et le bien-être des salariés, s'appuyant sur les résultats de l'enquête française Reponse (Enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise) et sur l'enquête européenne EWCS (European working conditions surveys). L'auteure questionne notamment la relation entre productivité et bien-être des travailleurs. ©Electre 2020

Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant sous la direction de Olivier Bachelard, Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2017.
Résumé :
A travers huit études de cas et leur analyse critique, des chercheurs et des professionnels issus des trois fonctions publiques analysent les notions de bienveillance et de bien-être au travail, conditions permettant de garantir la performance et de prévenir l'usure des agents du service public. ©Electre 2017
