



**CLUB ENTREPRENDRE** Créer aujourd'hui - *Bien-être et performance*

# Entreprise, actrice au cœur de la société

Jouer les premiers rôles en matière de bien-être des salariés... Plus qu'un devoir, une nécessité.

**L**a fondation Croissance Responsable et l'Observatoire des think tanks - dont le but est de tenir informé de l'actualité de ces fabriques à idées, mais aussi de l'évolution des contenus qu'elles produisent - ont organisé une conférence sur le rôle de l'entreprise dans la société, notamment en matière de bien-être des salariés. Il est donc apparu le 8 juin à l'institut de France, en partenariat avec EcoRéseau, sous l'égide de l'académie des sciences morales et politiques, qu'une société a rationnellement intérêt à s'orienter dans cette voie. Explications.

## AUGMENTATION DE LA BOTTOM LINE

« Au-delà d'un certain seuil, plus de richesse ne signifie pas d'épanouissement supplémentaire. Se serait-on trompé ? Ne serait-ce pas le contraire ?, avance Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza, think tank du bonheur citoyen, s'appuyant sur plusieurs études. Une personne, lorsqu'elle est stressée, fait fonctionner son cerveau reptilien, qui génère des réactions primaires comme la fuite, la colère, la frustra-

tion... Les études montrent que les capacités cognitives sont réduites. Au contraire celui qui se sent bien va élargir ses capacités. Le bien-être est synonyme de meilleure performance. Les gens sont en bonne santé, sont plus créatifs, plus mobilisateurs, ont de plus grandes capacités cognitives, ont une plus grande intelligence pure (+10 points). » Et ce qui se retrouverait au niveau des individus se traduirait au niveau des organisations, comme les études Great Place to Work tendent à le prouver chaque année. « Le cabinet Mozart Consulting a calculé qu'un mieux vivre individuel de 10% équivalait à une augmentation de PIB de 1% au niveau national, même si je ne suis pas convaincu que le PIB soit la meilleure mesure », ajoute cet ardent défenseur du produit national de bonheur.

## DES OUTILS POUR Y PARVENIR

Un avis que partage pleinement Clara Gaymard, présidente et CEO de GE France : « Nous sommes passés de l'économie fordiste productiviste à l'économie de la connaissance, qui passe par la créativité.



« Ca y est, le Dg. est passé ? Parce que j'ai des crampes, là ! »

Or, rien ne peut forcer la créativité, on peut imposer aux gens des heures de présence, des cadences, mais pas des idées. » Dès lors tout faire pour les faire évoluer dans de bonnes conditions est une nécessité. Des erreurs ont été commises par le passé : les reportings trop nombreux ont créé de la frustration et ont retiré du sens, les changements de procédures suite à un accident, pour ne pas accu-

ser une personne responsable, en ont déboussolé plus d'un. « Il serait d'ailleurs intéressant de recenser le nombre de lois édictées sur la base de faits divers », s'amuse celle qui a présidé



l'ouvrage collectif « Et la confiance, bordel ? » (éd. Eyrolles, 2014). Une autre faute a été d'oublier que l'entreprise était un lieu où on devait prendre des risques. « *Il est bon de les réduire, pas de supprimer l'intrapreneuriat* », ajouta-t-elle. Revenir sur ces fausses bonnes idées est une première étape. D'autres leviers peuvent être actionnés : « *A la Fabrique nous avons recensé de petites avancées neuroscientifiques – la sonate 4 de Mozart en ré mineur permet au salarié d'être moins troublé par les interruptions car le cerveau attend la note suivante –, comme des changements plus profonds à opérer, notamment en matière de gouvernance. Les études montrent par exemple que la taille optimale du groupe humain, ancrée dans les cerveaux depuis la nuit des*

*temps, est de 150. L'homme se sent bien dans cette taille de groupe. La société Gore, qui fait le Goretex, a donc divisé ses effectifs en groupes de 150 et a enregistré une meilleure collaboration et performance* », énumère Alexandre Jost.

#### **EFFET D'ENTRAÎNEMENT**

Au-delà des leviers pratiques, il semble que les dirigeants aient un grand rôle à jouer dans l'image, les valeurs, la culture de groupe. « *J'ai été marqué par le rapport Stiglitz de 2008 sur le bien-être en entreprise, qui enjoignait d'intégrer de nouvelles données sociologiques pour l'évaluer. Le bien-être n'est pas possible s'il n'y a pas de soft power, de forces spirituelles, de valeurs transmises* », rappelle Xavier Darcos, ancien ministre de l'Education na-

tionale, Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques. C'est la raison pour laquelle l'économie sociale et solidaire (ESS), vectrice de sens, obtient les meilleures motivations et stabilities des effectifs selon Frédéric Tiberghien, président de Finansol. Christophe Chevalier, président du groupe Archer, Prix de l'entrepreneur social 2011 (BCG, Schwab), a confirmé dans les faits cette intuition : son groupe est né en 1987 en tant que structure d'insertion par l'activité économique. Le bassin de Romans-sur-Isère a souffert, il a perdu en 20 ans 10 000 emplois sur 50 000 habitants. L'activité des chaussures en cuir avait disparu. Il a créé une holding de 110 actionnaires, pour rechercher le développement économique du ter-

ritoire, reprenant de petites activités, en tenant compte avant tout des compétences des gens. Le groupe a parié sur la coopération interentreprise (centrales d'achat, mutualisations...), mais s'est vite aperçu que les dirigeants étaient surtout demandeurs de services aux salariés, garants de bien-être, et donc d'une certaine attractivité territoriale. « *Cartes d'adhérents pour des enseignes locales, conciergeries... Les collectivités ont beaucoup travaillé en France sur les infrastructures et les espaces fonciers, beaucoup moins sur cette partie pour se rendre attractives.* » Les entreprises ont pris en charge une partie du problème d'attractivité territoriale, donnant un sens au travail, augmentant la résilience du territoire. Ce qui passe par le bien-être des salariés... ●

**Matthieu Camozzi**

*Rien ne peut forcer la créativité,  
on peut imposer aux gens des heures de  
présence, des cadences, mais pas des idées*



## Formation

### Entreprise et éducation nationale, deux mondes condamnées à s'entendre



FONDATION  
CROISSANCE  
RESPONSABLE

La deuxième table ronde portait sur ce fameux ascenseur social en panne. Laurent Bigorgne, directeur de l'Institut Montaigne, n'a pas épargné le système éducatif hexagonal : « *L'école est un descenseur social, elle est inégalitaire et les enfants font pire que les parents. Les causes ? Nous avons refusé d'investir, il existe un mauvais système d'apprentissage pour les moins qualifiés (il y a trois fois plus d'apprentis en Allemagne), le système de formation professionnelle est mauvais, le poids démographique est bien réel, le pays attire des gens mais les discriminations à l'embauche sont redoutables. Nous sommes le seul pays à souffrir de ces cinq caractéristiques en même temps.* » Un constat partagé par tous les participants, y compris ceux pour qui le diplôme n'est pas un élément déterminant comme Hubert Mongon, senior vice président RH McDonald's France et Europe du Sud, qui œuvre pour l'intégration et la formation des jeunes. Car les regards se tournent vers les entreprises pour aider à cette tâche ardue. Selon Pierre Ferracci, président du Conseil national éducation économie (CNEE), « *il y a un travail à faire auprès des chefs d'entreprise comme dans l'éducation. Ce sont deux mondes qui s'ignorent. L'apprentissage est mal vu. Et il existe un paradoxe : nous devons orienter ces enfants sur du technique, mais en même temps leur donner les armes culturelles pour qu'ils soient agiles et puissent changer d'entreprise et de secteur. Car c'est ce qui les attend.* »

MC