



Et si le bien-être était la vraie stratégie de performance ?

Et si le bien-être était LA vraie stratégie de performance ?

Travailler plus pour produire plus

Cette vieille maxime, héritée d'une vision industrielle du monde, continue de hanter nombre d'organisations modernes. Elle alimente un modèle où la performance serait avant tout affaire de pression, d'objectifs ambitieux, de contrôle renforcé et de ressources humaines... extensibles. Mais à force de repousser les limites, c'est l'équilibre même des individus – et des systèmes – qui vacille.

Aujourd'hui, une réalité s'impose avec une acuité nouvelle : **le mal-être professionnel n'est plus une anomalie ponctuelle. Il devient structurel, transversal, systémique.** Il frappe les managers, les dirigeants, les équipes support comme les commerciaux, et se manifeste sous des formes multiples : fatigue chronique, perte de sens, désengagement, suradaptation invisible, épuisement.

Le paradoxe ? Alors même que ce mal ronge les fondations de la performance durable, beaucoup d'entreprises continuent d'y répondre par les armes qui l'ont engendré : plus de contrôle, plus de process, plus de

pression. Comme si l'on pouvait soigner une fracture par la course.

Et si, à l'inverse, le bien-être n'était pas un coût mais un levier ? Non pas une option RH pour temps calme, mais une stratégie de performance pour les temps complexes ?

C'est ce renversement de perspective que nous proposons d'explorer. À la lumière des apports des sciences comportementales, de la psychologie du travail, des TCC de 3e vague et des approches systémiques, cet article défend une conviction : **le bien-être n'est pas un supplément d'âme. Il est une compétence stratégique à cultiver, à piloter, à incarner.**

1. L'impasse du mal-être professionnel : un coût humain et stratégique

Surcharge mentale, stress chronique, sentiment de vacuité, perte de sens, conflits de valeurs, fatigue décisionnelle, désengagement silencieux, burn-out, bore-out... Ces maux, que l'on croyait marginaux ou circonscrits à certains postes, se sont diffusés dans l'ensemble du tissu organisationnel.

Derrière ces symptômes, une question centrale émerge : **notre modèle de performance est-il encore soutenable ?**

Selon l'OMS (2022), le stress lié au travail est aujourd'hui la première cause de pathologie mentale professionnelle en Europe. En France, le dernier baromètre Empreinte Humaine (2024) indique que 44 % des salariés se disent en détresse psychologique, dont 14 % en burn-out sévère.

Et pourtant, la réponse institutionnelle reste souvent défensive : cellule d'écoute, formation ponctuelle à la gestion du stress, dispositifs d'alerte RH... **On traite les**

symptômes, mais on évite d'interroger la structure.

Et si nous faisons le pari inverse : **réintégrer le bien-être dans la stratégie même de l'organisation**, non pas comme un supplément d'âme, mais comme **un choix de performance durable**.

2. Le mal-être n'est pas une fragilité : c'est un indicateur de dysfonctionnement systémique

La psychologie organisationnelle et les sciences comportementales convergent : **le mal-être professionnel est rarement le fruit d'une faiblesse individuelle**. Il est le révélateur d'un écart trop grand entre les contraintes structurelles, les attentes implicites et les ressources disponibles.

Parmi les modèles théoriques les plus robustes :

- Le modèle « Job Demand-Control » de Karasek (1990), qui démontre que le stress chronique émerge quand la charge perçue est élevée et l'autonomie faible.
- Les travaux de Christina Maslach sur le burn-out (2001), qui identifient six déséquilibres critiques : surcharge, absence de contrôle, manque de reconnaissance, conflits de valeurs, injustice perçue, isolement relationnel.
- La théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000), selon laquelle les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de lien social sont les piliers de la motivation et de l'épanouissement.

Autrement dit : **un environnement désajusté rend malade, même les collaborateurs les plus compétents et engagés**.

À cela s'ajoute **la pression insidieuse des biais cognitifs** :

- Biais de négativité : surpondération des signaux faibles ou négatifs,
- Impuissance apprise : croyance que « rien ne changera »,
- Croyances limitantes : « je dois être parfait », « je ne peux pas dire non », « je dois prouver ma valeur en permanence ».

Ces mécanismes s'auto-entretiennent et **conduisent à des stratégies de suradaptation**, très coûteuses à long terme.

3. Les stratégies de suradaptation : illusion de maîtrise, réalité de fragilisation

Dans les environnements exigeants, les collaborateurs développent spontanément des stratégies pour tenir. Celles-ci sont parfois valorisées... mais leur impact est délétère.

Quatre grandes stratégies sont fréquentes :

- **L'hyper-contrôle** : anticiper chaque variable, vérifier chaque détail, tout sécuriser. Résultat : fatigue décisionnelle et rigidification des marges de manœuvre.
- **L'hyper-performance** : tout donner, tout le temps. Résultat : épuisement et confusion entre valeur personnelle et résultats obtenus.
- **L'acceptation silencieuse** : ne plus contester, se conformer. Résultat : perte de sens et désengagement progressif.
- **La distanciation émotionnelle** : se couper pour ne pas sombrer. Résultat : perte de lien, de motivation, de vitalité.

Ces stratégies ne sont pas pathologiques. Elles sont intelligentes dans un système perçu comme hostile. Mais elles enferment, à terme, dans une boucle d'épuisement.

La philosophie stoïcienne, ô combien vivante avec les TCC, propose une alternative précieuse : **renoncer à tout contrôler pour se concentrer sur ce qui dépend de nous**. C'est en retrouvant sa zone d'influence que l'on retrouve **puissance, ancrage et clarté d'action**.

4. Le bien-être professionnel : une compétence stratégique, pas un privilège

Le bien-être ne relève plus du confort, mais du pilotage stratégique.

Dans un monde complexe, incertain et en mutation continue, seules les organisations capables d'allier performance et épanouissement traverseront les tempêtes sans perdre leurs talents ni leur cohérence interne.

Le bien-être professionnel est à concevoir comme **un système d'équilibres dynamiques**, entre :

- **Clarté et autonomie,**
- **Exigence et reconnaissance,**
- **Cadre structurant et souplesse managériale,**
- **Indicateurs opérationnels et impact humain.**

La littérature scientifique abonde dans ce sens :

- **Les travaux de Martin Seligman** sur les organisations positives montrent que le niveau de bien-être subjectif des collaborateurs est fortement corrélé à la productivité, à l'innovation et à la fidélisation.

- **L'INRS (2021)** démontre que les entreprises intégrant des pratiques de management serein réduisent de 20 % leur turnover.
- **Gallup (2023)** révèle que 70 % de l'engagement des équipes dépend directement de la qualité managériale, elle-même influencée par la sérénité et le bien-être du manager.

Le bien-être est donc une **compétence collective à développer** :

- au niveau **individuel** : intelligence émotionnelle, régulation du stress, alignement des valeurs,
- au niveau **relationnel** : qualité des interactions, feedback constructif, reconnaissance sincère,
- au niveau **structurel** : rituels managériaux, marges de manœuvre, pilotage ajusté,
- au niveau **symbolique** : narration collective, finalité partagée, cohérence entre discours et actes.

Conclusion : Le vrai courage managérial, c'est de choisir le bien-être

On ne soigne pas un feu en ajoutant des braises. Pourtant, face à la montée du mal-être professionnel, **la tentation reste forte d'appliquer toujours les mêmes remèdes** : ajouter du contrôle pour pallier l'incertitude, renforcer les objectifs pour compenser le désengagement, multiplier les outils pour réguler les tensions. Mais cette logique de "combat contre le feu" ne fait souvent qu'aggraver l'incendie.

Et si, au contraire, le véritable courage managérial consistait à ralentir... pour mieux aligner ? À écouter... pour mieux transformer ? À faire de la lucidité et de la

confiance les nouveaux fondements de l'exigence ?

Réconcilier humanité et performance n'est pas une utopie douce. C'est une stratégie de maturité. Un acte de responsabilité envers les collaborateurs, mais aussi envers l'entreprise elle-même. Car une organisation qui use ses forces vives est une organisation qui s'affaiblit.

Le bien-être n'est pas un coût : il est un investissement. Il n'est pas un confort : il est une compétence. Il n'est pas une fin en soi : il est un moyen d'agir mieux, ensemble, dans la durée.

Plus que jamais, les entreprises de demain ne seront pas celles qui travaillent "plus fort", mais celles qui travailleront **plus juste, plus alignées, plus vivantes.**

Comment Ataraxia Solutions transforme le bien-être en levier de performance

Chez **Ataraxia Solutions**, nous accompagnons les dirigeants, les managers et les organisations dans ce changement de paradigme. Notre approche est transdisciplinaire, opérationnelle et profondément humaniste.

1. Executive coaching cognitif et comportemental

- Identification des schémas mentaux limitants,
- Travail sur la clarté des valeurs et la flexibilité psychologique,
- Réappropriation du pouvoir d'agir, même dans des contextes contraints.

2. Coaching d'organisation systémique

- Observation des dynamiques invisibles (non-dits, tensions, résistances),

- Régulation collective des tensions organisationnelles,
- Co-construction de modes de fonctionnement plus justes et soutenant.

3. Conseil en management humanisant

- Conception de rituels managériaux cohérents (feedback, reconnaissance, priorisation),
- Formation à la posture de manager-coach (écoute active, questionnement, posture basse),
- Clarification des rôles et redéfinition des indicateurs d'impact.

4. Formations expérientielles sur mesure

- Modules intégrant psychologie positive, métacognition, régulation émotionnelle,
- Développement des compétences relationnelles (assertivité, feedback, écoute profonde),
- Dispositifs immersifs et contextualisés au terrain réel de vos équipes.

