

Ré-enchanter la vie au travail



6

POINT DE VUE : Comment développer un bien-être au travail ?

D'après « Collaborative Overload », de **Rob CROSS**, **Reb REBELE** et **Adam GRANT** (*Harvard Business Review*, janvier-février 2016) ; « The cult of overwork » de **James SUROWIECKI**, (*The Financial Page*, *The New Yorker* janvier 2014) ; « Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do » d'**Emma SEPPALA** (*Harvard Business Review*, avril 2016).



9

TÉMOIGNAGE : Jyske Bank : une transformation culturelle pour plus de bien-être.

D'après une interview de **Gustav REGNER**, VP talent management de Jyske Bank Invest, Danemark.



11

À VOUS DE JOUER : Vous avez un rôle à jouer dans le bien-être de vos équipes.

D'après « Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do » d'**Emma SEPPALA** (*Harvard Business Review*, avril 2016) ; « Help Your Team Manage Stress, Anxiety, and Burnout » de **Rich FERNADEZ** (*Harvard Business Review*, janvier 2016) ; « 6 Things Great Leaders Do Differently » de **Travis BRADBERRY** (*Forbes*, janvier 2016).



En bref

53% des salariés américains se sentent en situation de *burn-out*, même s'ils aiment globalement la mission qui leur est confiée. Aussi les entreprises multiplient-elles les programmes de bien-être. Mais les résultats restent peu concluants, tant que ces initiatives ne s'attaquent pas au problème de fond : les conditions même d'exercice du travail.

En 2010, Gustav Regner a participé à la mise en place d'une initiative bien-être chez Jyske Bank afin de contrer les effets de la crise de 2008. Un échec cuisant. Principale leçon apprise quelques années plus tard : le bien-être repose avant tout sur les moyens concrets donnés aux collaborateurs pour qu'ils fassent leur travail correctement.

Si le bien-être relève avant tout d'une responsabilité individuelle, les managers jouent bien un rôle clé dans l'épanouissement de leurs équipes. Comment développer un environnement favorable au bonheur au travail ? Respectez les besoins fondamentaux de vos collaborateurs et offrez-leur un environnement de travail rassurant.

Comment développer un bien-être au travail ?

D'après « Collaborative Overload », de **Rob CROSS, Reb REBELE et Adam GRANT** (*Harvard Business Review*, janvier-février 2016) ; « The cult of overwork » de **James SUROWIECKI**, (*The Financial Page, The New Yorker* janvier 2014) ; « Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do » d'**Emma SEPPALA** (*Harvard Business Review*, avril 2016).



Des programmes de bien-être sophistiqués se sont multipliés ces dernières années dans les entreprises, en réponse à une pression de plus en plus forte sur les équipes – bouleversement des métiers, charge de travail pesante, sur-sollicitation permanente, appropriation du digital etc.- Mais apportent-ils de réels bénéfices ? Rien n'est moins sûr. Pourtant, des solutions simples et peu coûteuses s'avèreraient souvent les plus efficaces...

86 % des salariés américains se disent heureux au travail, mais 53 % se sentent en situation de *burn-out*, selon une étude réalisée par Staples Advantage¹ en 2015. Comment expliquer ce résultat paradoxal ? De trop grosses journées de travail, une hyper connexion, des réorganisations et des injonctions au renouvellement permanents. Résultat : les collaborateurs sont de plus en plus sous pression, même s'ils aiment la mission qui leur est confiée. Lucides, les dirigeants réagissent en multipliant les programmes de bien-être. Le poste de « *chief happiness officer* » est même en pleine explosion. Est-ce vraiment efficace ? Pas forcément. Les politiques de bien-être restent bien souvent inopérantes tant qu'elles ne s'attaquent pas à un problème de fond : les conditions même d'exercice du travail.

LES SOURCES DU MAL-ÊTRE COLLECTIF

En contexte de transformation permanente, le manque de cohérence et les injonctions paradoxales sont l'une des pires nuisances à supporter.

À RETENIR

- **Attention aux sur-sollicitations et au management incohérent qui sont les principales sources de mal-être au travail.** Et ne croyez pas qu'un programme bien-être suffit, il s'agit seulement d'un moyen parmi d'autres.
- **Le bien-être au travail réside avant tout dans la culture d'entreprise.** Environnement adapté, relations saines et bonne organisation du travail en sont les clés.
- **Bien être et performance sont réciproquement liés**, c'est pourquoi certaines entreprises en font un véritable enjeu, sous la houlette du « *chief happiness officer* ».

■ Les incohérences dans l'expérience employé

« Il y a dans la fatigue contemporaine une angoisse de ne pas pouvoir répondre à des injonctions contradictoires. Par exemple, on nous demande de nous dépêcher, et en même temps d'avoir le plus grand niveau de qualité ; d'être créatif, sans trop bousculer les règles ; autonomes, mais disciplinés. Les critères objectifs de ce que serait un "bon" travail ne sont pas clairement énoncés, d'où le sentiment de ne jamais

être à la hauteur, de toujours devoir faire plus, ce qui accentue encore le perfectionnisme. C'est un cercle vicieux », explique Marc Lorient, chercheur au CNRS². Ainsi, paradoxalement, par souci d'agilité les dirigeants fixent des objectifs en laissant de la liberté pour les atteindre mais comptent les heures de présence et multiplient les moyens de contrôle. Ils autorisent le télétravail mais ne donnent pas les outils adéquats. « Le management a tendance à donner d'une main des responsabilités qu'il retire de l'autre. On donne des titres et des missions ambitieuses sans fournir les moyens de réussir – une équipe digne de ce nom ou un aménagement des horaires », explique ainsi Cassandra, DG de 37 ans dans l'univers des cosmétiques au bord du *burn-out*³.

■ La pression des nouveaux modes de travail

Réunions, flot ininterrompu d'emails, de messages sur LinkedIn, Twitter, Skype, sur les réseaux sociaux d'entreprises... En moyenne, chacun passe plus de 80 % de son temps en réunions ou à répondre aux sollicitations, au détriment d'une réflexion de fond. Même le travail en équipe serait source de fatigue et

saperait la productivité, selon les derniers travaux d'Adam Grant⁴. Et c'est une course sans fin : les salariés occidentaux travaillent aujourd'hui bien plus que leurs homologues il y a 30 ans⁵. Pourtant, les heures de travail accumulées font baisser la productivité et mettent en péril la santé physique et mentale⁶. Des risques qui ont conduit certaines entreprises à réagir en posant... de nouvelles contraintes. En 2012 en Allemagne, le groupe Volkswagen a ainsi décidé, sous la pression des syndicats, de couper l'accès Internet des Smartphones professionnels des collaborateurs de 18h15 à 7 heures du matin. Un impératif de déconnexion efficace ? Il crée au contraire de nouvelles frustrations.

■ Le manque de flexibilité des programmes censés améliorer le bien-être

Les programmes bien-être développés par les entreprises apporteraient rarement des bénéfices tangibles⁷, mais de surcroît, ils seraient une incitation supplémentaire au perfectionnisme, dénonce Emma Seppala⁸, auteur de *The Happiness Track* (HarperOne, 2016). En effet, pour s'y conformer, chacun doit ajouter une tâche à sa *to-do-list* déjà saturée. Ceux qui n'ont déjà pas le temps de déjeuner correctement, zappent le cours de yoga et éprouvent un sentiment de culpabilité (voire subissent parfois le jugement de leurs pairs !). Certes, les salles de sport et séances de méditation peuvent constituer un bon moyen de recharger ses batteries pour mieux gérer son énergie mentale et émotionnelle ; mais en toute logique, ces mesures ne sont efficaces que si les besoins fondamentaux de chacun (pouvoir réaliser son travail dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques) sont déjà satisfaits.

LES ENJEUX CLÉS DU BIEN-ÊTRE

Le bien-être au travail tient à trois impératifs : un environnement culturel, social et matériel adapté. Tant que ces besoins primordiaux ne sont pas remplis, toute autre mesure s'avère inefficace.

■ Une culture qui facilite l'exécution des tâches

Puisque le sous-effectif chronique et la surcharge de travail sont les principales causes de mal-être⁹, une solution simple consiste à fixer des objectifs réalistes, limiter les réunions et faire cesser les sollicitations permanentes pour laisser à chacun le temps de se concentrer sur ses tâches. Ainsi, pour redonner du temps de travail effectif aux équipes, chez Philippe Stark, les journées sont coupées

Être heureux au travail, tu dois !

Pas certain que tout le monde ait envie de jouer au babyfoot ou de faire des abdominaux avec ses collègues à l'heure du déjeuner. Mettre l'accent sur le bien-être au travail pourrait même conduire les collaborateurs à se sentir malheureux, selon certaines recherches récentes¹⁵. « Chacun est libre de considérer le travail comme une possibilité de s'y réaliser ou comme une contrainte qu'il assume pleinement tout en estimant que son épanouissement, son bonheur sont ailleurs. Chacun est même en droit de ne pas être en quête du bonheur » affirme le consultant Daniel Cossard¹⁶.

en deux : les échanges entre collaborateurs ou avec les clients ont lieu le matin ; l'après-midi est réservé à la pure « création », chacun acceptant alors de ne plus être joint directement après 14h. Cette déconnexion oblige avant toute chose d'accepter de ne plus être joint en permanence, et de rompre avec le sentiment grisant – mais toxique – que tout repose sur ses épaules.

■ La qualité des interactions humaines

Autre facteur clé du bien-être au travail : « une culture organisationnelle qui respecte, fait confiance, inspire, accepte l'erreur et fait preuve d'humanité », résume Emma Seppala. Une telle culture, dite « positive », facilite la fidélité, l'engagement, la performance, et la créativité des équipes. À contrario, un management tyrannique, irrespectueux ou même juste dénué de toute confiance génère des soucis de santé à court et à long termes¹⁰. Les interactions sociales sont l'un des besoins primordiaux des êtres humains. Des actes quotidiens très simples (ne serait-ce que dire bonjour avec un minimum d'empathie) sont bien plus efficaces sur le bien-être que des sessions de *mindfulness*, affirme Emma Seppala. Dans le fond, les terrains de jeux et les technologies évoluent, estime Zachary First, Directeur exécutif du Drucker Institute¹¹, mais les enjeux de management humains, eux, ne changent pas.

■ L'environnement matériel de travail

70 % des employés estiment que l'aménagement de leur lieu de travail impacte leur performance. L'idéal : l'aménagement des espaces selon les activités (ou « *activity based workplace* »), qui permet de proposer des espaces de travail variés, adaptés ...

La question de la rémunération

Si de nombreuses études attestent que les collaborateurs sont très sensibles à l'environnement de travail, le type de management ou la culture de l'entreprise, l'opinion qu'ils ont de leur réussite de vie dépend aussi de leur rémunération. Ceux qui gagnent plus de 75 000 dollars par an se déclarent ainsi nettement plus satisfaits de leur vie que la moyenne, montre une étude réalisée aux États-Unis en 2010 par Angus Deaton et le Prix Nobel d'économie Daniel Kahneman à l'université de Princeton¹⁷. Un sentiment de satisfaction qui augmente encore quand le salaire progresse, quel que soit son montant en valeur absolue.

... aux différents besoins d'une journée, avec un *open space* et des espaces de retrait pour se concentrer, des espaces conviviaux pour encourager les conversations informelles entre personnes dispersées et des salles de réunion pour travailler en équipe. À l'image de la « *Green Station* », le nouveau siège social d'Unilever France, inauguré en mars 2015. La priorité est bien de répondre d'abord, aux besoins en termes de confort physique. Les besoins de flexibilité horaire, de liberté et d'accomplissement ne viennent qu'après. Pourtant, les entreprises font plutôt l'inverse : 78 % des collaborateurs interrogés estiment être libres dans la gestion de leur temps de travail, mais ils ne sont que 38 % à se sentir libres de choisir l'endroit où ils veulent travailler.

AGIR SUR LA PERFORMANCE ET LE BIEN ÊTRE

Le bonheur au travail est-il le nouvel eldorado de l'entreprise en quête de productivité ? À condition de bien comprendre le lien entre épanouissement individuel et performance.

■ Quel lien entre bien-être et performance ?

Si les émotions positives semblent être corrélées avec un niveau de performance élevé¹², le sens de la relation de causalité n'est pas clairement défini. Et si c'était la performance qui était source de bien-être ? Voilà qui pourrait expliquer, en partie, l'engouement suscité par les start-up de la Silicon Valley (au-delà des cantines bio ou des salons de massage) par rapport aux institutions financières de la côte Ouest qui ont longtemps attiré tous les jeunes diplômés. Quand le marché est florissant, les objectifs atteints, et les projets à la une des médias, la performance économique fait naître un sentiment de réussite qui accroît le bien-être. Un sentiment qui s'observe au niveau individuel : les collaborateurs les plus performants sont également les plus épanouis au travail. Ainsi, à défaut d'avoir une emprise sur la bonne santé de leur marché, il reste bien un levier d'action aux managers, y compris dans des entreprises en mal de croissance : l'évaluation de la performance.

■ Mieux évaluer la performance individuelle

« Intéressons-nous enfin aux résultats obtenus, pas aux procédures appliquées et aux jeux politiques. Ceux qui surveillent le temps passé au bureau par leurs collaborateurs n'obtiennent rien d'autre que plus de temps passé au bureau. S'ils mesuraient vraiment les résultats obtenus, ils obtiendraient une performance bien

meilleure », affirme Scott Behson, professeur de Management à la Fairleigh Dickinson University¹³, qui propose de revenir aux fondamentaux du management : donner des objectifs réalistes assortis de moyens de les atteindre, puis mesurer les résultats obtenus en laissant chacun décider des actions à entreprendre. Donner de l'autonomie, responsabiliser et faire confiance permet de rendre les collaborateurs comptables de leur performance. À la clé : un sentiment de bien-être accru pour ceux dont le travail est reconnu et valorisé.

Au travail comme dans la vie, le bien-être ne se joue pas tant sur des moments exceptionnels et quelques séances de méditation que sur une expérience du quotidien satisfaisante. Le bonheur au travail c'est avant tout avoir la possibilité (matérielle, intellectuelle et sociale) d'atteindre ses objectifs professionnels. Et inutile de voir dans le bien-être le saint graal de la performance. Des entreprises comme Amazon restent extrêmement performantes, alors que les conditions de travail et la culture organisationnelles y sont peu favorables à l'épanouissement¹⁴. ■

1. « Americans Are Overworked and Burnt Out, But Surprisingly Happy at Work » (Staples Advantage, 2015).

2. « Trentenaires au bord du burn out » de Morgane Miel (Le Figaro Magazine, janvier 2016)

3. Ibid.

4. « Collaborative Overload », par Rob Cross, Reb Rebele et Adam Grant, (Harvard Business Review, janvier-février 2016)

5. « The cult of overwork » de James Surowiecki (The New Yorker janvier 2014)

6. Voir les travaux de Marianna Virtanen, chercheuse au Finnish Institute of Occupational Health

7. « Program Measurement and Evaluation Guide » (Hero and Population Health Alliance, 2015)

8. « Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do » d'Emma Seppala (Harvard Business Review, avril 2016).

9. « Just because you're happy doesn't mean you're not burned out » de Scott Behson (Harvard Business Review, Juillet 2015)

10. « Poor leadership poses a health risk at work » d'Anna Nyberg (Karolinka Institutet, mars 2014).

11. « Technology changes, good management doesn't », Zachary First (Harvard Business Review, avril 2016)

12. « Comment construire un bonheur durable » de Sonja Lyubomirsky (Cerveau & Psycho, janvier 2010).

13. « Work-Life Balance Is Easier When Your Manager Knows How to Assess Performance » de Scott Behson (Harvard Business Review, avril 2016).

14. « Inside Amazon : wrestling big ideas in a bruising workplace » de Jodi Kantor et David Streitfeld (The New York Times, août 2015).

15. « Le bonheur, un idéal qui rend malheureux ? » (Le Figaro, juin 2014).

16. « Le bonheur au travail en passe de devenir un nouveau graal » (Relais Managers, 16 octobre 2015).

17. « Do We Need \$75,000 a Year to Be Happy? » (Time Magazine septembre 2010).

18. « Why Sweden is shifting to a 6-hour workday », (Science Alert, septembre 2015)

Déconnecter le bien-être de la performance

Agir sur le bien-être n'améliore pas forcément la performance. Mais est-ce vraiment ce qu'il faut en attendre ? Si la journée de six heures se répand en Suède, par exemple, c'est parce qu'elle permet aux collaborateurs de mieux concilier vie privée et vie professionnelle... pas parce qu'elle permet à l'entreprise de gagner en performance. « Les employés sont plus concentrés, les réunions moins nombreuses, ils sont contents de quitter l'entreprise plus tôt et contents de revenir le lendemain », explique Linus Feldt, CEO de Filimundus, développeur suédois d'applications mobiles¹⁸.

Jyske Bank :

une transformation culturelle pour plus de bien-être

D'après une interview de **Gustav REGNER**, VP talent management de Jyske Bank Invest, Danemark.

Le bien-être des collaborateurs ne passe pas par quelques mesures superficielles, mais par un profond effort pour changer la culture d'entreprise. Coût de cette leçon apprise en 2012 par Jyske Bank : 150 000 euros ! Quatre ans plus tard, Gustav Regner, VP talent management, revient sur cet échec et explique comment le groupe bancaire s'efforce depuis de mettre en place une politique bien-être vraiment efficace pour ses collaborateurs.

BIOGRAPHIE



Gustav Regner est diplômé en économie de l'université de Copenhague et de la London School of economics. Après une carrière de douze ans dans la finance, il a rejoint la direction des ressources humaines de Jyske Bank Invest en 2008. Il est aujourd'hui VP talent management de la branche et pilote les projets « *wellbeing* » de manière transverse.

« Quand la crise de 2008 a éclaté, le moral des équipes était au plus bas. Toutes nos enquêtes internes montraient que les voyants étaient au rouge. Dans les douze mois qui ont suivi, le taux de *turnover* a augmenté de 6 points et nous avons connu une quinzaine de *burn-out*. Après avoir géré les urgences, nous avons lancé un vaste plan bien-être dès le début de l'année 2010. Pour cela, nous nous sommes largement inspirés de ce qui se faisait à l'époque dans la Silicon Valley : cantines élaborées, espaces détente, salle de sport, cours de yoga, etc. » En un an et demi, 110 000 dollars sont dépensés pour multiplier les initiatives bien-être. Pourtant, en 2011, malgré les investissements, les résultats ne sont pas au rendez-vous. « La première enquête réalisée après notre initiative bien-être affichait une augmentation d'à peine deux points de notre indicateur 'satisfaction au travail'. À l'époque, l'incompréhension était totale : nous avions vraiment le sen-

timent d'offrir tout un tas de solutions géniales à nos équipes. En réalité, nous avions tout faux ! »

Prise de conscience

Il aura fallu une *learning expedition* dans la Silicon Valley pour que l'approche du bien-être évolue chez Jyske Bank. « En 2012, je me suis rendu avec cinq autres personnes de l'équipe RH dans la région de San Francisco pour visiter Google, Twitter, Airbnb et LinkedIn. Nous nous sommes entretenus avec des dirigeants mais surtout avec des employés pour comprendre ce qu'ils appréciaient dans le fait de travailler dans ces entreprises. » À l'époque, personne ne leur parle de cuisine élaborée, de salles de sports ou de séance de méditation. Certains évoquent leur relation privilégiée avec leurs collègues brillants, d'autres la possibilité d'organiser leur temps de travail à leur guise, d'autres encore de consacrer du temps à des projets personnels...

« Nous avons été particulièrement surpris d'observer que l'ensemble des mesures qui nous semblaient importantes pour la qualité de vie au travail étaient seulement perçues comme des petits 'plus'. Jamais comme de vraies nécessités. Nous avons pris conscience que nous avons fait fausse route en matière de politique bien-être. »

Vers un changement culturel profond

Le retour au Danemark a été difficile. « Non pas que que les 150 000 euros (1,2 millions de couronnes) dépensés n'aient pas été utiles, mais toutes ces actions ne permettaient pas à, elles seules, d'apporter les résultats escomptés en matière de bien-être. À l'époque, notre mandat était clair : imaginer de nouvelles solutions en ne dépensant plus une seule couronne. » Gustav Regner fait alors partie de l'équipe des 12 collaborateurs (issus des RH et des métiers) en charge de plancher sur ...

... l'amélioration de l'environnement de travail. Pendant six mois, ils travaillent à identifier les véritables priorités des collaborateurs. Une nouvelle enquête interne menée en 2013 révèle ainsi deux attentes fortes dans les équipes : que les dirigeants prennent conscience de la pression qui pèse sur elles ; qu'elles aient accès à des espaces de travail flexibles pour s'adapter à la variété de leurs missions.

Reconnaître les vrais problèmes

« Tous les employés nous ont parlé du manque d'effectifs comme source essentiel de leur stress. Mettre à leur disposition des cours de yoga ou de méditation pour les

il n'affichait déjà plus que 72 points.

- Formation : proposer aux collaborateurs des formations pratiques sur la gestion de leur charge de travail. Chaque employé dispose ainsi de cinq jours par an où il peut se faire accompagner par un coach expert en gestion du temps de travail qui vient, à son poste, l'aider à s'organiser.

- Sensibilisation des managers : sensibiliser les managers de proximité à l'impact délétère que peuvent avoir leurs injonctions paradoxales sur le moral de leurs équipes. Exemple le plus répandu, la fausse confiance : parler en permanence de responsabilisation, mais multiplier dans la pratique les actions de micro-management. À la clé

collaborateurs de s'isoler pour se focaliser sur leurs tâches. « Cette solution est particulièrement importante chez nous où les populations introverties sont surreprésentées (analystes, chercheurs...). Or, pour se ressourcer, les introvertis ont besoin de moment de solitude. » C'est également dans cette logique que la direction encourage depuis 2014 le recours au télétravail. « Je n'aime pas le terme 'télétravail', parce que l'utiliser crée une distinction entre les différents modes de travail. Pour moi, il y a des tâches à réaliser, qu'elles soient faites au bureau ou ailleurs n'a aucune importance. Si vous n'avez pas de réunion de la journée et que vous travaillez sur un dossier de

« Le bien-être repose avant tout sur les moyens donnés aux collaborateurs pour qu'ils fassent leur travail correctement. »

aider à gérer la pression était perçu comme une marque de cynisme. Comme si nous leur disions 'vous êtes stressés parce que vous êtes nuls !' » C'est pour cette raison que Gustav Regner lance en 2014 le plan « *Efficiency* ». « L'idée est alors de prendre en compte le vrai problème des équipes et de s'y attaquer à fond : certains employés se disent surmenés, que pouvons-nous leur proposer concrètement pour améliorer la gestion de leur charge de travail ? » Le plan s'appuie alors sur trois leviers d'action :

- Acceptation : en finir avec le déni, reconnaître le problème et montrer que la direction est consciente de la charge de travail qui pèse sur les équipes. Un indice de surmenage est créé avec pour objectif de faire passer la pression de 100 points (référence de l'année 2014) à 75 points en 2017, puis 50 points en 2020. Fin 2015,

pour l'employé : l'impression de toujours mal faire son travail, de ne pas mériter la confiance de son supérieur.

Donner aux collaborateurs les moyens de bien faire leur travail

« À la fin des années 1990, nous avons cédé à la mode de l'*open space*. Ce changement des espaces de travail s'est traduit par un changement de culture managériale : plus de collaboration, des managers plus accessibles car désormais au cœur de leurs équipes, etc. ». Mais, la rupture a eu son revers : un brouhaha incessant et donc des difficultés à se concentrer. Pour contrebalancer les problèmes inhérents à un environnement de travail ouvert, Gustav Regner a mis en place des « sphères de silence », des espaces de travail en verre de différentes tailles qui permettent aux

fond, vous n'avez sans doute pas besoin de vous rendre au bureau. C'est une approche qu'on retrouve beaucoup dans le milieu de la recherche académique : en Suède, les enseignants chercheurs qui ne donnent pas de cours ne sont pas contraints de se rendre dans leur université de rattachement. Ils le font quand ils ont besoin d'échanger avec leurs collègues, mais sont totalement libres de travailler d'où ils le souhaitent. »

« Principale leçon apprise : le bien-être repose avant tout sur les moyens concrets donnés aux collaborateurs pour qu'ils fassent leur travail correctement. Toutes les initiatives annexes peuvent être utiles, mais elles ont peu d'impact si les dirigeants ne s'attaquent pas au principal problème des équipes : l'impression d'être constamment débordé », conclut Gustav Regner.

Le télétravail suppose d'améliorer les relations de confiance

« Les dirigeants adorent le travail à distance qui permet notamment de faire des économies en limitant les bureaux mis à disposition ; les collaborateurs en raffolent parce que cela les aide à mieux concilier vie privée et vie professionnelle. » Mais pourquoi alors le télétravail a-t-il tant de mal à s'imposer dans l'entreprise ? Parce que, malgré les beaux discours, de nombreux managers de proximité rechignent à accorder à leurs équipes ce qu'ils considèrent encore comme un avantage en nature. « Quand vous demandez à des managers ce qu'ils pensent vraiment du télétravail, vous vous apercevez qu'ils le considèrent souvent comme un service rendu à leurs employés. Ce phénomène s'explique par une relation de confiance biaisée laissant penser que le collaborateur qui n'est pas physiquement derrière son poste n'est peut-être pas en train de travailler. » D'où l'importance de repenser la confiance dans les équipes, avant de vouloir promouvoir le télétravail.

Le bien-être est avant tout affaire de responsabilité et d'efforts individuels ; cependant, les managers jouent aussi un rôle clé dans l'épanouissement de leurs équipes. Comment développer un environnement favorable à la fois à la performance et au plaisir au travail ? En respectant les besoins fondamentaux de vos collaborateurs, en les protégeant des écueils de l'entreprise moderne et en leur offrant un environnement de travail rassurant.



Vous avez un rôle à jouer dans le bien-être de vos équipes

D'après « Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do » d'**Emma SEPPALA** (*Harvard Business Review*, avril 2016) ; « Help Your Team Manage Stress, Anxiety, and Burnout » de **Rich FERNADEZ** (*Harvard Business Review*, janvier 2016) ; « 6 Things Great Leaders Do Differently » de **Travis BRADBERRY** (*Forbes*, janvier 2016)

1 / RESPECTEZ LES BESOINS PRIMAIRES DE VOS ÉQUIPES

Le bien-être au travail repose avant tout sur la satisfaction de besoins humains fondamentaux : la sensation de participer à une mission qui dépasse les seules tâches quotidiennes et le sentiment d'appartenance à un collectif.

Donnez du sens et responsabilisez

Le sentiment du travail bien accompli (et reconnu) est un puissant facteur de bien-être individuel. Chaque collaborateur doit savoir à quel niveau du processus global de création de valeur se place sa contribution personnelle.

- Rappelez régulièrement la mission de l'entreprise pour donner un sens collectif aux tâches individuelles.
- Demandez à chaque membre de vos équipes de présenter une fois par mois sa mission dans l'entreprise aux autres collaborateurs, afin d'en expliquer l'intérêt concret pour tous. Vous pouvez également présenter vous-même aux autres services comment l'activité de vos équipes s'inscrit dans la mission globale de l'entreprise.
- Limitez votre intervention dans les projets de vos collaborateurs afin que chacun s'approprie réellement ses missions.

- Célébrez les succès : encouragez la fierté d'appartenance à l'équipe en célébrant les projets importants terminés par des moments de convivialité.

Favorisez le lien social

L'entreprise n'est pas qu'un lieu permettant de satisfaire une quête personnelle de réussite, elle est également un moyen de répondre à des besoins de socialisation. À ce titre, en encourageant les relations sociales, la collaboration est un facteur clé de bien-être.

- **Quand c'est possible, favorisez l'organisation des espaces de travail en fonction des projets en cours** : invitez vos collaborateurs à se déplacer régulièrement quand leurs missions évoluent. Les contacts physiques sont bien plus fédérateurs et efficaces que les relations virtuelles.
- **Développez les conversations permanentes** : proposez à vos collaborateurs de présenter une ou deux fois par semaine aux autres les tâches sur lesquelles ils travaillent en ce moment. Ces courtes réunions permettent à chacun d'exprimer ses besoins, de demander de l'aide, etc. Pour que la conversation reste sincère, évitez, en tant que manager d'y participer.
- **Stimulez la solidarité** : faites en sorte que vos collaborateurs s'entraident, en rappelant régulièrement que les tâches de chacun ne peuvent se limiter strictement aux fiches de postes. ...

2 / LUTTEZ CONTRE LA PRESSION ORGANISATIONNELLE

Un employé est dérangé en moyenne toutes les trois minutes sur son lieu de travail et passe environ un tiers de sa journée à rattraper le temps perdu à cause de ces interruptions¹. C'est au manager de le protéger des tensions organisationnelles.

Aidez vos équipes à mieux organiser leur temps

Le manque de temps est le principal frein à la performance de qui que ce soit. Comment aider vos équipes à reprendre le contrôle de leur agenda ?

- **Définissez clairement les priorités** : pour être performants, vos collaborateurs ont besoin de bien identifier leurs priorités et de leur réserver l'attention, l'énergie et le temps qu'elles méritent. Par exemple, en énonçant que les demandes des clients sont toujours prioritaires (et en vous y tenant), vous développez un contexte de travail qui permet à vos collaborateurs de mieux organiser leurs tâches quotidiennes.
- **Encouragez les à dire « non »** : une fois les priorités définies et acceptées par vos équipes, vous devez les inviter à repousser les tâches qui n'entrent pas dans ce périmètre. Pour vous, l'enjeu est d'arrêter de considérer toutes vos demandes comme des urgences. Lee Cojan, expert en leadership et en efficacité personnelle, recommande d'utiliser un code de priorité pour les emails. Tous vos emails envoyés doivent mentionner dans l'objet : 911 (réponse attendue dans les 24h), 611 (réponse attendue dans les trois jours) ou 411 (pour information uniquement)².

Offrez des plages de non sollicitation

Les sollicitations permanentes sont un motif sérieux d'épuisement professionnel. Pour permettre à vos collaborateurs de se concentrer sur leurs tâches (au travail) et de se ressourcer (en dehors du travail) :

- **Limitez les sollicitations** : chaque collaborateur doit pouvoir adapter son niveau de concentration aux tâches en cours. La start-up Luxafor a ainsi inventé un petit dispositif, à fixer sur son ordinateur, qui permet de signifier aux autres son envie d'être dérangé ou non : lumière verte quand un collaborateur est réceptif aux demandes externes ; lumière rouge quand il a besoin de se concentrer. Au-delà de l'outil lui-même (qui peut être remplacé par un post-it coloré), le dispositif a l'avantage de rappeler à tous qu'il est parfaitement légitime d'avoir parfois besoin de s'enfermer dans une bulle pour travailler.
- **Aidez vos collaborateurs à décrocher** : près de 20 % des salariés français consultent leurs emails professionnels au moins une fois par jour en vacances ! Pour éviter cela, ne sollicitez vos collaborateurs en congés (ou en dehors des heures de travail) qu'à titre exceptionnel. Et préférez toujours les sollicitations non intrusives (email ou SMS) qui permettent de s'adapter au rythme du collaborateur.

3 / CRÉEZ UN CADRE DE TRAVAIL RASSURANT ET SÉCURISANT

Si les tensions exogènes sont généralement imprévisibles, les dangers internes à l'entreprise sont bien sous la responsabilité du manager. Comment offrir un environnement de travail rassurant à ses équipes ?

Développez un sentiment de confiance

La sensation de menace extérieure ou d'inconfort sera diminuée drastiquement si vous réussissez à créer un « cercle de confiance » autour de vos équipes.

- **Communiquez régulièrement** sur le positionnement de l'organisation et ses valeurs, veillez à ce que la mission la plus immédiate du groupe soit comprise et intégrée par tous. Rappelez aussi quels sont les objectifs de chacun.
- **En retour, prenez également le temps d'écouter** ce que vos collaborateurs ont à dire.
- **Participez au développement des compétences individuelles** : encouragez vos équipes à acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire, fixez des micro défis (à court et moyen termes) pour inviter chacun à sortir de sa zone de confort.
- **Multipliez les *feedbacks*** lors de rendez-vous institutionnalisés (entretiens d'évaluations, points hebdomadaires, etc.) ou des discussions informelles. Ne vous soustrayez pas aux retours négatifs par peur des conflits ou de nuire à l'ambiance de l'équipe. Les non-dits créent bien plus de tensions que les explications claires.
- **Reconnaissez les efforts** : dites merci, célébrez non seulement les succès, mais également les efforts fournis qui n'ont pas abouti.

Maintenez une certaine OUIIIII ? une certaine quoi ? ;)

Dans l'inconscient collectif, une entreprise où règne le bien-être est une forcément une entreprise chaotique. En pratique, des règles claires et justes sont au contraire rassurantes et participent pleinement à l'épanouissement des équipes.

- **Fixez les règles du jeu** : chez Netflix, il n'y a pas de règles concernant les jours de congés. Tous les collaborateurs peuvent poser autant de vacances qu'ils veulent dans l'année ou décider d'arriver un matin à 11h et de repartir à 14h, sans rendre de compte. Mais cette apparente liberté est soumise à une contrainte : que ces absences ne se répercutent pas sur les projets (évalués par les managers) ni sur la charge de travail des collègues (qui jouent aussi un rôle clé dans les évaluations individuelles).
- **Luttez contre l'ambiguïté** : les messages ambivalents font perdre du temps et démotivent. En étant clair dans vos demandes et en restant constant dans vos attentes, vous créez un cadre de travail rassurant pour vos équipes et propice à la prise d'initiative.

1. Voir notre dossier « Distrain ? Comment vous (re)concentrer » (*Business Digest* n°241, novembre 2013).

2. « The 3 Parts of an Efficient, Time-Saving Email » de Lee Colan (*Inc*, octobre 2014).

À RELIRE DANS BUSINESS DIGEST

■ COLLABORATION ET OBJECTIFS PARTAGÉS : SOURCES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Trêve de mesurette ou de moments ponctuels de convivialité, les collaborateurs ont besoin de bien plus pour s'épanouir à long terme : des espaces de travail flexibles pour favoriser la collaboration, une vraie responsabilisation individuelle et de la discipline pour éviter le chaos. D'après *Joy Inc.: How We Built a Workplace People Love* de Richard Sheridan (Portfolio, janvier 2014), et les interviews de Suhail Bin Tarraf, CEO de Tanfeeth (Dubai) et Joseph Leong, contre-amiral (rear admiral) de la Marine de la République de Singapour, février 2014.

Business Digest n°244, mars 2014

■ POURQUOI LA CONVIVIALITÉ EST-ELLE UN ATOUT MANAGÉRIAL ?

Le manager est le garant de la confiance, de la fierté et du bien-vivre ensemble de ses équipes. Un effort inutile ? Du temps perdu ? Au contraire : les collaborateurs qui se sentent bien au travail voient leur productivité croître de 30 % et leur créativité multipliée par trois. D'après, entre autres, *Ces entreprises où il fait bon travailler : Qui sont-elles, que font-elles et pourquoi ça marche ?* de Michael Burchell et Jennifer Robin (Pearson, mai 2011), « Flipping the Switch: Who Is Responsible for Getting Employees to Take a Break? » (*Knowledge@Wharton*, février 2012) et un cas sur PepsiCo France.

Business Digest n°228, juillet 2012



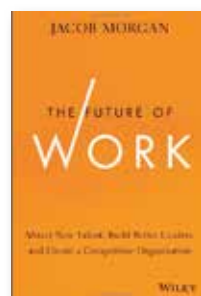
WORKPLACE WELLNESS THAT WORKS: 10 STEPS TO INFUSE WELL-BEING AND VITALITY INTO ANY ORGANIZATION

de Laura Putnam (Wiley, juin 2015)

Si les programmes en faveur du bien-être en milieu professionnel se multiplient, force est de constater qu'ils peinent toujours à porter leurs fruits. Stress, *burn-out* et autres maladies professionnelles continuent de croître, et les collaborateurs se disent toujours autant désengagés.

Et s'il fallait repenser radicalement la question de l'épanouissement professionnel ? C'est ce que propose de faire Laura Putnam, CEO de Motion Infusion (cabinet de conseil qui aide les entreprises à mettre

en place des politiques bien-être et santé efficaces) dans son dernier ouvrage. Elle y explique notamment que le bien-être des collaborateurs ne peut être décidé au sommet de l'entreprise et que tout l'enjeu d'une stratégie efficace en la matière consiste à rendre les collaborateurs acteurs de leur propre épanouissement. D'où l'intérêt de faire de la question du bien-être, non pas une nouvelle injonction RH qui viendrait s'ajouter aux restes des tâches quotidiennes, mais un vrai motif de transformation de la culture organisationnelle. Une approche qui passe notamment par une réinvention de l'ensemble des pratiques managériales.



THE FUTURE OF WORK

de Jacob Morgan (Wiley 2016)

Dans *The Future of Work*, Jacob Morgan revient sur les fondamentaux d'une expérience employé exceptionnelle. Au-delà des « mesurette » en faveur du bien-être, il montre que l'épanouissement des collaborateurs repose avant tout sur le respect de leurs besoins et la lutte contre les petites frustrations du quotidien. Les entretiens annuels d'évaluation ont-ils toujours un sens ? Les emails sont-ils la meilleure manière de communiquer ? Les employés doivent-ils vraiment perdre leur temps dans les transports pour rejoindre leur bureau, puis rester assis toute la

journée derrière leur ordinateur ? De nombreuses entreprises commencent d'ores et déjà à se poser ces questions et à challenger les pratiques de travail conventionnelles pour tirer parti des nouveaux enjeux du monde du travail. Unilever prévoit ainsi de permettre à 30 % de sa force de travail de travailler d'où ils le souhaitent en permanence. Chez Netflix, les employés peuvent prendre leurs vacances quand ils le veulent (et autant de jours qu'ils le désirent pas an) ou s'absenter du bureau à tout moment de la journée, etc. Autant de bonnes pratiques passées en revue par Jacob Morgan afin de dresser le portrait de l'entreprise du futur idéale.



SUR LE WEB

Vidéo : *Wellbeing at Work*

Dans cette vidéo, des experts de Steelcase (entreprise spécialisée dans l'aménagement des espaces de bureau) expliquent à quel point l'environnement de travail physique impacte le bien-être des collaborateurs. Au-delà de la publicité pour ses services, la vidéo a le mérite de rendre compte des certains principes fondamentaux de l'épanouissement professionnel.

<https://www.youtube.com/watch?v=nAVi4akTSY&list=PL00dM0p-gE3Q9e9ccrEldHahsivRHH7ss&index=18>



© Youtube/Steelcase