

# Les Echos EXECUTIVES

## Bien-être au travail, tout dépend des managers

QVT

Légalement tenues d'assurer la bonne santé de leurs collaborateurs, les entreprises cherchent aussi parfois à garantir leur bien-être. Quitte à oublier les fondamentaux : un espace de travail adapté et des relations de confiance.

Delphine Iweins  
@DelphineIweins  
avec Antoine Favier

La qualité de vie au travail est une question sérieuse que l'embauche d'un « chief happiness officer » ne saurait évacuer de l'agenda des directions générales. Or ces dernières semblent avoir allègrement glissé du prisme de la santé et de la sécurité au travail à celui du bien-être. « La santé est une obligation légale et le bien-être est à l'origine un concept scientifique qui parle de la santé mentale », rappelle Pierre-Eric Sutter, psychologue du travail et auteur de l'ouvrage « Promouvoir le bien-être au travail. » Explications.

### Le bien-être, un fourre-tout

Quand la langue de Shakespeare distingue la santé mentale « *wellness* » du bien-être ressenti « *well-being* », le français fait du bien-être au travail une expression mot fourre-tout, qui englobe aussi le bonheur au travail. Plus précis, le Bureau international du travail inclut dans sa définition la santé physique et mentale, le sentiment de satisfaction et l'épanouissement au travail tout comme les nécessités de répondre aux enjeux de société que sont l'allongement de la vie professionnelle, la féminisation et la lutte contre l'exclusion du marché de l'emploi.

### Des approches déclaratives

En France, le coût du mal-être est estimé à 13.440 euros par salarié dans le secteur privé, d'après la dernière étude du cabinet Mozart Consulting. « Le bien-être au travail ne fait l'objet ni d'une obligation légale contrairement à la santé ni de négociation comme la qualité de vie au travail. Mais il nécessite d'établir un état des lieux des conditions de travail pour ensuite mettre en œuvre des axes d'amélioration », explique Valérie Languevin, experte d'assistance conseil sur les risques psychosociaux à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Et il y a urgence : 75 % des diri-



geants interrogés par Viavoice Harmonie Mutuelle en 2018 jugent la prévention des risques professionnels et des troubles psychosociaux comme une priorité, au même titre que l'amélioration des espaces et des conditions matérielles de travail. Pour prendre le pouls de la situation, l'INRS propose un questionnaire dont les résultats sont ensuite discutés en groupes de travail. D'autres approches, toutes sur une base déclarative, s'appuient sur des baromètres ou des applications numériques (lire page 35).

### La question du lieu de travail

Résultat : 66 % des actifs consultés par Actineo pour l'édition de son baromètre du 2 avril pensent que leur lieu de travail est mal adapté à leurs besoins. En témoignent les 43 % de personnes qui aimeraient disposer « d'un siège ergonomique réglable en fonction de leur anatomie et de leur façon de travailler ». Quand il est demandé aux salariés travaillant dans un bureau ce qu'il leur faudrait « en priorité, pour améliorer leur bien-être et leur efficacité au travail », ils souhaitent avant tout aménager à leur guise leur temps (32 %) et leur espace de travail (25 %). Le télétravail est, en cela, une solution de plus en plus

développée, particulièrement depuis sa facilitation par les ordonnances réformant le Code du travail du 23 septembre 2017. Et si le bureau fermé reste la norme au niveau national, le flex office – ou la possibilité de choisir son espace de travail en arrivant le matin – commence doucement à s'installer comme tendance. BETC, BNP Paribas Personal Finance, BETC, Bouygues, Crédit Agricole, Danone, Engie, L'Oréal, PSA, Sanofi, SFR ont ainsi fait ce choix d'organisation.

### Un terrain d'action délicat

Mais il n'y a pas que l'aménagement de l'espace, les services font aussi leur entrée dans les organisations. Cette tendance est le symptôme d'une révolution plus profonde de la gouvernance et du management des entreprises. Ne sont donc pas rares les sociétés de toute taille proposant des cours de yoga, des séances d'ostéopathie, des espaces de repos, des baby-foot, etc. Et quand Léa Nature, premier fabricant français de produits bio, met des fruits de saison à

Le coût du mal-être est estimé à 13.440 euros par salarié dans le secteur privé, selon Mozart Consulting.

Photo Shutterstock

disposition de ses salariés, aux Etats-Unis, Google va plus loin en fournissant à ses restaurants d'entreprise des assiettes de 20 centimètres de diamètre (au lieu de 30) afin d'inciter ses salariés à réduire leurs portions alimentaires pour une meilleure santé. N'est-ce pas là aller trop loin ? Non, répondent en chœur certaines entreprises arguant qu'elles agissent à la demande des collaborateurs (lire page 35).

### La formation des managers

En définitive, passé la phase d'« amélioration des conditions de travail », le fondement du bien-être tient à la qualité du management. « Les employés d'abord, les clients ensuite », claironne depuis des années le conférencier Vineet Nayar. Point d'efficacité collective (et donc de profit) sans salariés épanouis ! « Pour fidéliser ses collaborateurs, l'entreprise doit amplifier les temps de ressourcement et développer un mode fraternel entre eux », considère Jean-Noël Gaume, auteur du livre « L'Entreprise inspirante ». Et rester cohérente, car à quoi bon « programmer des cours de yoga quand des managers se comportent mal », relève Philippe Rodet, ex-médecin urgentiste reconverti dans le management (lire page 36). « Des interventions censées favoriser le bien-être trop décalées par rapport aux circonstances et à l'organisation du travail » produisent « des effets négatifs », confirme Olivier Tirmarche, directeur associé du cabinet Stimulus Conseil, qui invite à exprimer feedback et reconnaissance. Pour sensibiliser les managers, le cabinet de conseil en ressources humaines LHH Altedia commercialise avec succès un jeu de l'oie destiné à leur faire comprendre les signaux faibles émis par un collaborateur en situation difficile. De son côté, sous l'impulsion de son directeur général, Laurent Bouschon, l'ETI Mutuaide a décidé de muscler son programme de formation en y introduisant des modules de management dit de confiance. « Si on ne recherche pas de managers de qualité, les actions de bien-être sont des coups d'épée dans l'eau, estime Emmanuelle Nave, la directrice des ressources humaines de cette filiale de Groupama. L'accompagnement managérial, c'est toute l'année et non une seule fois par an, à l'occasion de son entretien annuel. » Oui, le bien-être au travail est bel et bien une question sérieuse. ■

L'ÉDITO de Muriel Jator

## Pour un bon climat professionnel, n'éludez rien !

Il est des organisations tellement focalisées sur le concept même de bien-être qu'elles ne tolèrent plus le moindre désaccord entre collègues, observe Liane Davey dans un récent article publié par « Harvard Business Review ». Et la conférencière et auteure de « The Good Fight » et de « You First » d'expliquer que certains managers, de peur de devoir dire non à un collaborateur, joueraient l'évitement et, qu'inversement, nombre de salariés tairaient les risques liés à la réalisation de leurs tâches ou intérioriseraient des incohérences dans le seul but de maintenir ce qu'ils apparentent à un climat de paix professionnelle. Autant d'ingrédients susceptibles de nourrir une ambiance intenable, prévient l'experte

psychologue. Encourager la collaboration, le respect et la confiance est crucial pour la qualité de vie au travail, pour autant s'évertuer à y gommer toute friction ou contradiction est contre-productif. Car si, dans une équipe, tout le monde pense la même chose, ce n'est bon ni pour la performance ni pour la créativité, juge Liane Davey. Fuir coûte que coûte toute discussion animée ou conflit revient alors à tolérer la sous-performance, à encourager un déni de vécu collectif, à étouffer les énergies et à favoriser les fonctionnements en silo. Or, poser les problèmes sur la table et en parler pour émettre des critiques constructives n'érodent en rien la confiance que les uns éprouvent envers les autres

et n'occasionnent pas de perte de temps en ralentissant le rythme du travail. Les grains de sable et les divergences d'opinions sont même nécessaires à la génération d'idées nouvelles ainsi qu'à la vivacité et à la bonne santé de toute organisation. Voilà pourquoi Liane Davey invite tout un chacun à apprendre à accepter ainsi qu'à normaliser les frictions au travail. Cet apprentissage est des plus utiles pour pouvoir clairement exprimer un désaccord, avant d'être en mesure de prendre ensuite sereinement un café avec la personne avec laquelle on est en contradiction. Le bien-être au travail passe par l'instauration d'une ambiance vraie et équilibrée, en aucun cas factice. ■





Qui a prévu plus de 60 mesures en faveur de l'épanouissement des collaborateurs ?

<https://urlz.fr/8MkS>

## OUTILS

# Quatre familles d'applis digitales pour se sentir mieux au travail

Le numérique contribue aussi à la qualité de vie au travail.

Antoine Favier  
@AntoineFavier2

Une proportion de 92 % des salariés juge l'enjeu du bien-être au travail important, selon l'étude « Entreprise et Santé », coréalisée par l'institut Viavoice et la mutuelle de santé Harmonie Mutuelle. A la loupe, quatre niveaux d'actions pour les entreprises.

### 1. INCITER LA COMMUNICATION À TOUS LES NIVEAUX

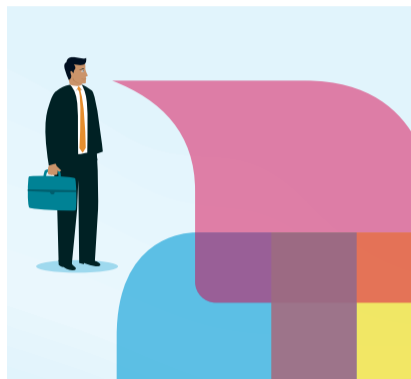
D'après l'Observatoire, la moitié (51 %) des salariés ne se sentent pas écoutés par leur hiérarchie. Des solutions digitales émergent et proposent des indicateurs de satisfaction au travail qui mesurent les niveaux de stress, du ressenti et de l'engagement des collaborateurs.

#### #Supermood

Renforcer l'engagement. A l'aide de sondages réguliers et anonymes, la plate-forme donne directement la parole aux salariés. Un rapport d'analyse est ensuite mis à disposition de la direction et du service RH, complété par des conseils personnalisés dans l'optique d'améliorer l'engagement des salariés. Decathlon, Engie et la SNCF ont adopté cette offre.

#### #ZestMeUp

L'écoute et l'échange. Allier collaboration et performance est l'objectif de cette plate-forme. Adopté par AXA, EDF, Easyrecrue et d'autres, cet outil permet aux collaborateurs de renseigner quotidiennement leur humeur, de réaliser des sondages et de partager des idées, etc. La parole ainsi



libérée permet d'identifier leurs attentes afin de replacer l'humain au cœur de l'organisation.

### 2. FAVORISER LA COHÉSION

Le digital permet l'accès à un nombre considérable de données exploitées par certaines plates-formes pour créer des communautés d'intérêt.

#### #Mon Chaperon

Le copiétonnage contre l'isolement. En réponse à la loi de transition énergétique, qui prévoit que les entreprises de plus de 100 salariés doivent élaborer un plan de mobilité, cette plate-forme encourage la pratique du vélo, la marche et les transports collectifs. Elle crée aussi du lien et des interactions à partir d'un copiétonnage d'entreprise. Un groupement de 250 entreprises à Marseille, ainsi que la MGEN, expérimentent ce service déployé fin 2018.

#### #Workwell

Tout en une appli. D'abord conçue comme un service permettant de connecter les salariés d'une même entreprise entre eux à l'heure du repas, l'application permet aujourd'hui aux collaborateurs de participer à un cours de sport, réserver une salle de réunion, regarder le menu

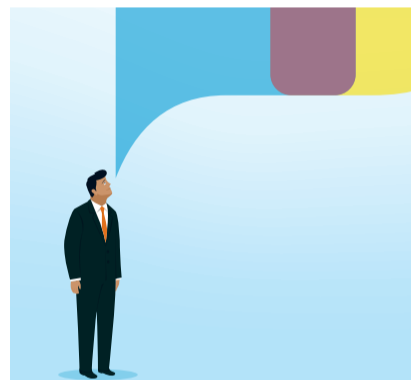
de la cantine, etc. Elle donne également accès à des services externes, comme la livraison de repas, l'accès à un pressing, l'organisation d'un covoiturage entre collègues, etc. American Express, Saint-Gobain, la RATP et d'autres font appel à Workwell pour faciliter les échanges au sein de la société tout en rendant les employés plus heureux.

### 3. ENCOURAGER LA PRATIQUE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE

Pour les neurosciences, la pratique du sport est source de cohésion et d'hormones positives. Deux plates-formes numériques à la loupe.

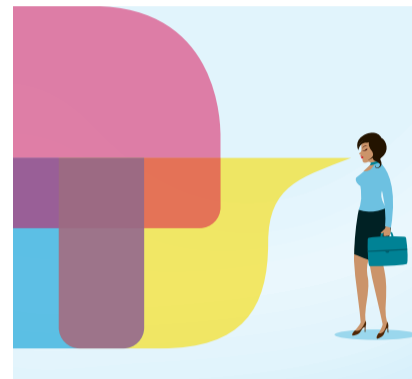
#### #MySquadRunner

Le sport en interne. L'application propose de réaliser des défis sportifs en équipe – course à pied, marche, vélo, etc. – tout en créant du lien social entre collègues. Decathlon Pro, L'Oréal et Safran ont adopté cet outil numérique.



#### #TrainMe

Des coachs sportifs. Diminuer l'absentéisme en créant de la cohésion, c'est le pari sportif de TrainMe, dont l'offre digitale permet de s'inscrire à différents sports. La



présence d'un coach sportif en entreprise anticipe les éventuelles tensions en renforçant les liens entre les collaborateurs. Allianz, Chloé, Go Sport et d'autres ont testé la plate-forme.

### 4. AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Sensibiliser, former, réduire le stress... Quatre applis entendent agir à la fois sur le bien-être et la performance.

#### #Calldoor

L'application de la déconnexion. L'application mobile B to B encadre le droit à la déconnexion des salariés de ses clients. En dehors des heures de travail, l'application restreint certaines fonctionnalités du smartphone professionnel (appels, SMS, mails, etc.) pour un meilleur équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

#### #Smart Coaching

La formation en continu. Un coach virtuel offre quinze minutes par jour de formation continue sur la gestion du stress, l'amélioration du management, la prise de parole en public ou encore la prévention des risques de mal de dos dû à de mauvaises postures. Castorama, Klépierre et Sodexo ont adopté cette offre. ■



ÉRIC ALBERT est associé gérant d'Uside

## ARRÊT SUR SOI

### Au-delà de la bonne conscience

Personne ne conteste l'importance de la qualité de vie au travail. Quoique. Comme souvent sur ces sujets très généraux, il existe un consensus mou matiné d'un discours convenu et « managérialement correct ». Tout le monde admet volontiers que le sujet doit être pris en compte, et chacun se donne bonne conscience en trouvant quelques actions, qui vont de services de conciergerie pour les salariés au télétravail, en passant par les massages ou les ruches sur le toit. Le summum de cette confusion convergeant dans la nouvelle fonction de « chief happiness officer », dont personne ne sait comment il va rendre les salariés heureux. Personne n'a encore démontré que les entreprises qui en ont nommé un ont une meilleure qualité de vie. Pis, la fonction introduit une représentation selon laquelle l'entreprise doit faire la félicité de ses salariés, comme si le bonheur ne dépendait pas des individus eux-mêmes. Rappelons que la qualité de vie d'un collaborateur commence par des aspects très matériels comme le cadre de vie, l'agrément des locaux et l'ergonomie des postes de travail. Elle passe aussi par la qualité du jeu relationnel et l'encouragement à collaborer plutôt qu'à être en rivalité. Et elle intègre l'équilibre de vie professionnelle-personnelle, donc la charge de travail et l'usage des outils électroniques. De récentes études montrent que plus le management veille à la qualité de vie de ses collaborateurs, plus ces derniers s'engagent. Dès lors, on ne peut que s'interroger pour comprendre pourquoi toutes les entreprises n'encouragent pas de façon beaucoup plus active leurs managers à faire en sorte que ce paramètre soit réellement pris en compte. Plusieurs explications viennent à l'esprit. D'une part, les managers ont de moins en moins de temps pour s'occuper de leurs collaborateurs, car on a multiplié leurs tâches aux cours des dernières années. Ils sont les premiers exposés à toutes les politiques de réduction des coûts. A chaque fois que les fonctions support sont réduites, cela leur retombe dessus, sans compter la multiplication des reportings. Leur activité est devenue plus technique qu'humaine. D'autre part, améliorer la qualité de vie n'est pas une action ponctuelle qui donne des résultats rapides. Enfin, conscients de sursolliciter les managers, les dirigeants ont souvent des scrupules à ajouter à leur fardeau la responsabilité de la qualité de vie. Ils en ont assez sur le dos, pensent-ils. Et voilà comment ce sujet, dont tout le monde convient qu'il est important, n'est, en fait, jamais assez urgent pour qu'on s'en occupe vraiment. Le niveau de qualité de vie des collaborateurs est le reflet direct de la vision des dirigeants. Elle témoigne de leur capacité à construire le futur plutôt qu'à être en réaction permanente et dans une course en avant épuisante et vaine. ■

## + Quand Lily facilite la vie des collaborateurs

Du budget familial à l'acquisition d'un bien immobilier... la start-up fondée par Magaly Siméon se propose d'épauler les salariés dans leurs tracas quotidiens. Au risque de brouiller la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

Vincent Bouquet  
@VincentBouquet

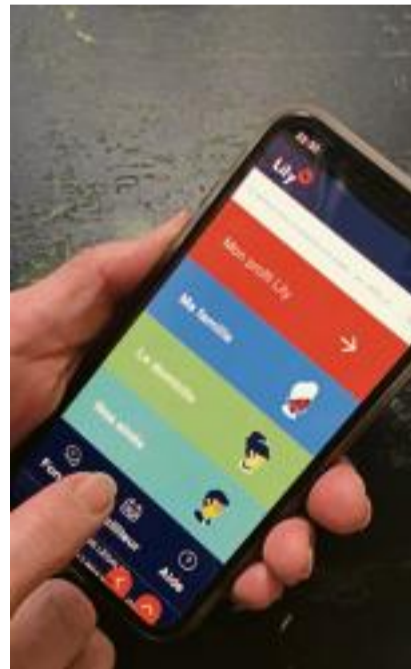
Aux yeux d'une partie des salariés, c'est certain, les services offerts par Lily facilitent la vie. Ils iront trop loin, et pourront les effrayer par leur volonté d'enjamber la muraille de Chine édiflée entre leurs vies professionnelles et personnelles. En proposant, via une plate-forme mise en place à la demande de leur entreprise, de les épauler dans le pilotage de leur budget, dans l'orientation de leurs enfants, dans leur premier achat immobilier ou dans les soins apportés à leurs parents vieillissants, la start-up va, a priori, bien au-delà de la simple qualité de vie au travail, trop souvent fondée

sur des bureaux repensés, des cours de yoga ou de chorale à l'heure du déjeuner. « Sauf que la qualité de vie au travail dépend aussi de la qualité de vie à la maison, rétorque sa fondatrice Magaly Siméon. Si la vie privée est compliquée, la vie professionnelle le sera. Partant de ce postulat, il est logique que l'entreprise, dans sa démarche d'amélioration du bien-être de ses salariés, se préoccupe de leur vie personnelle. »

Avec une précaution, toutefois : les informations transmises par le collaborateur échappent au contrôle de son employeur et leur confidentialité est garantie. « Tout est extérieur au système d'information de l'entreprise, assure Magaly Siméon. Si l'employeur finance l'accès à notre outil, il n'a aucun droit de regard sur les faits et gestes de ses employés car nous en garantissons le caractère autonome, étanche et privatif. »

#### Des contenus et des services

Créée il y a deux ans, la start-up, qui compte aujourd'hui cinq associés, ne ferait, selon sa fondatrice, que répondre à un besoin exprimé par un nombre croissant de salariés et d'entreprises.



Lily propose via une plate-forme d'épauler les salariés dans le pilotage de leur budget, l'orientation de leurs enfants, le prêt immobilier, etc. Photo Lily

« Les employeurs sont plus submergés par les demandes en lien avec la vie personnelle de leurs collaborateurs que nous pouvons le penser, assure-t-elle. Or, ils sont souvent démunis face à ces requêtes et ne savent pas toujours y apporter une solution. »

Et c'est là que Lily facilite la vie se propose d'intervenir. D'abord, par le biais de contenus présents sur la plate-forme, comme des podcasts ou des articles qui, chaque mois, abordent une nouvelle

thématique, tel que le rapport de la famille aux écrans ; mais aussi par l'intermédiaire d'un forum, organisé autour de « temps forts », sur lequel le salarié peut échanger et trouver des réponses à ses interrogations, le tout grâce au seul financement apporté par son employeur. Au cas où ces seuls éléments documentaires ne suffiraient pas, le collaborateur peut ensuite commander une prestation en ligne, assurée par l'un des partenaires de Lily qui facilite la vie. Des questions à une assistante sociale à la réalisation de travaux à domicile, la palette est large et devrait encore s'étoffer dans les semaines à venir.

#### Toucher le plus grand nombre

Rendue accessible aux premiers employeurs clients en janvier dernier, la plate-forme affiche des résultats encourageants. En moyenne, 40 % des collaborateurs auraient ouvert un compte quinze jours après la mise en place du service, et 60 % s'intéresseraient aux courriels envoyés régulièrement par la plate-forme. Dans l'utilisation concrète de cette solution, 20 % des salariés s'y rendraient de façon hebdomadaire et Magaly Siméon espère que, sur une année, 10 % des membres consommeraient un service intégré. Reste, néanmoins, une question : pourquoi avoir choisi d'inclure cet assistant de vie personnel dans l'écosystème de l'entreprise, au risque de dissuader certains utilisateurs potentiels ? « Nous garantissons, ainsi, une accessibilité complète à notre service qui, via la structure de l'entreprise, touche le plus de personnes possible, et notamment celles qui en ont le plus besoin », conclut Magaly Siméon. ■