WORK

Le bien-être au travail expliqué à votre Comex

Faux procès, vrais enjeux et idées concrètes pour passer à l'action

BLOOM AT WORK

FABERNOVEL

exec sum

Le bien-être au travail : vous n'avez pas pu passer à côté. Parfois présenté sous l'angle un peu marketé de « bonheur au travail », d'autres fois rattaché de façon plus sérieuse voire réglementaire aux sigles que sont la QVT (la qualité de vie au travail) ou la RSE (la responsabilité sociétale des entreprises).

Aujourd'hui, le sujet fait polémique. Deux visions s'opposent : les enthousiastes d'un côté, et les cyniques de l'autre. Ces derniers dénoncent une caricature, une tyrannie du bonheur où un « responsable du bonheur » (le fameux Chief Happiness Officer) serait chargé de veiller sur les collaborateurs à coup de corbeilles de fruits bio, de cours de yoga et de locaux façon loft. Cette injonction au bonheur, disent-ils, n'a pas sa place dans l'entreprise, et si celle-ci s'en préoccupe c'est uniquement dans le seul but – jamais avoué – d'accroître son profit. Ce serait d'ailleurs est une idéologie réservée aux entreprises qui peuvent se le permettre.

Ce débat est stérile, tristement réduit à une lutte entre "croyants" et "non croyants". Si nous nous positionnons résolument du côté des enthousiastes, ce n'est pas l'effet d'une révélation. C'est que nous avons aujourd'hui des convictions bien établies sur les apports des initiatives d'amélioration du bien-être au travail. Chacun, employés comme entreprise, peut en retirer des bénéfices. Si les employés y aspirent et que tout le monde y a intérêt, pourquoi s'en priver ?

exec sum

Et cela tombe bien, il y a urgence. Car sans prétention aucune d'être LA solution ultime, le bien-être au travail fournit des éléments de réponse à de multiples problématiques mobilisant les Comex à l'heure actuelle. Réserve de productivité pour les DG, vecteur d'attraction et de fidélisation des talents pour les DRH, réduction drastique du coût de l'absentéisme pour les DAF… chaque membre devrait se pencher sur les apports du bien-être !

Après plusieurs années passées à accompagner des organisations de toutes tailles et de tous secteurs sur leurs sujets d'engagement ou l'évolution de leur culture, nous avons acquis la conviction que la voie du pragmatisme constitue la seule approche pertinente pour le bien-être au travail.

Il faut partir de l'histoire, du contexte et des aspirations spécifiques à chaque entreprise. On pourra alors construire avec des actions simples et des idées concrètes une organisation qui offre à tous les collaborateurs les conditions de leur épanouissement. **Faux procès, vrais enjeux et idées concrètes pour passer à l'action : voici les clés pour convaincre votre Comex de se lancer sur le bien-être au travail.**

sommaire

1

Les faux procès du bien-être au travail

1. “C’est de la cosmétique”
2. “C’est de l’idéologie”
3. “Ce n’est pas à l’entreprise de faire le bonheur de ses employés”
4. “Seuls les riches peuvent se le permettre”

2

Le bien-être au travail, une urgence stratégique

1. Direction générale : le nouveau continent de la compétitivité
2. Direction des ressources humaines : une arme dans la guerre des talents
3. Direction des opérations : un catalyseur de la transformation numérique
4. Direction financière : un aspirateur à coûts cachés
5. Direction marketing : un incontournable de votre réputation

3

5 leviers concrets pour lancer la dynamique

1. Identifier les quick wins
2. Commencer par une preuve de concept bien délimitée
3. Mesurer les résultats pour itérer
4. Privilégier les initiatives à iso-budget
5. Déléguer au terrain pour propager le mouvement



Les faux procès du bien-être au travail

1 “C’est de la cosmétique”

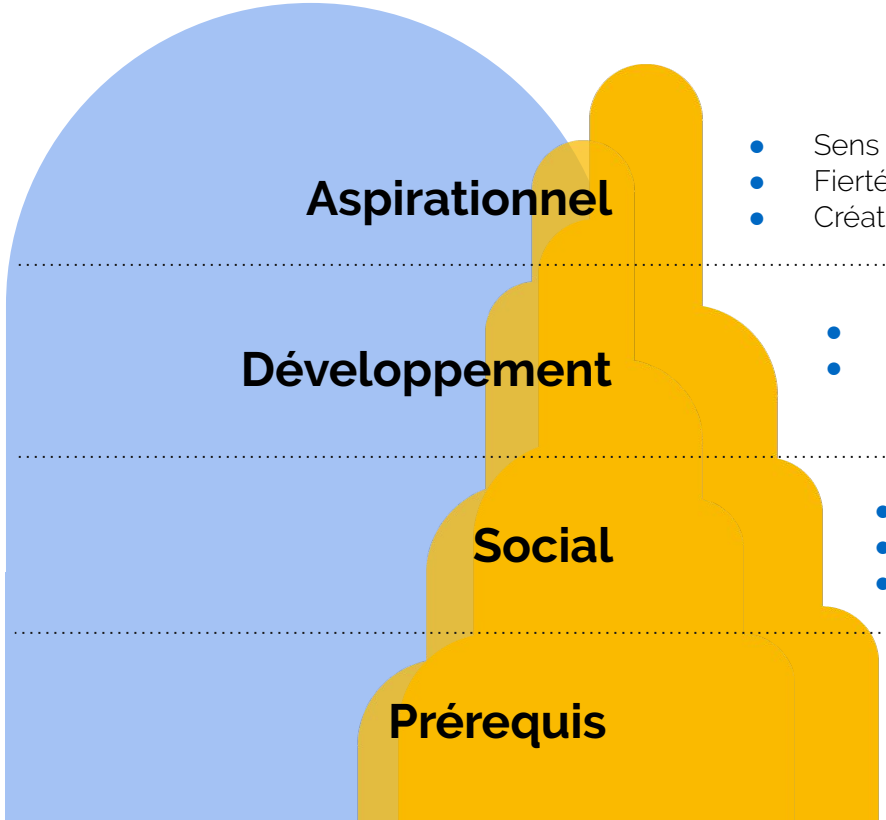


Avertissement : cette étude ne parlera ni de babyfoot, ni de massages au bureau

1 Stop aux idées reçues !

Ce n'est pas...	...Mais c'est plutôt
Un sujet qui se traite en une heure	Un projet au long cours
Une série infinie de demandes des collaborateurs	Une démarche réfléchie et structurée pour s'améliorer en continu
L'infantilisation des employés	La création de relations de confiance entre adultes

Un ensemble de pratiques complémentaires



- Sens & alignement
- Fierté d'appartenance
- Créativité & innovation

- Reconnaissance & valorisation
- Formation & développement

- Relations avec son manager
- Feedback
- Esprit d'équipe

- Ambiance générale et charge de travail
- Espace & conditions de travail

1 Ceux qui recherchent le coup de com' en seront pour leurs frais...

Une entreprise qui se servirait du bonheur au travail comme d'un cache-misère, voire une mesure d'économies, se tirerait une balle dans le pied. Plus l' écart entre le discours et les faits est grand, plus le recrutement et la rétention des talents est difficile.

A l'ère de Glassdoor, tout se sait très vite !

" Management exécrable, avec des faux discours nous encourageant à parler ouvertement des problèmes pour finalement se prendre un mur de béton.

(...)

"Gentillesse","Bienveillance" et "Agilité" sont des termes employés à outrance pour masquer "Incompétence", "Hypocrisie" et "Flicage". "

Citations extraites de Glassdoor

2

“C’est de l’idéologie”

1 Ce n'est pas une opinion, mais une science...

La question du bien-être au travail, de sa mesure et de ses liens avec la performance des entreprises fait l'objet de nombreux travaux économiques depuis des décennies. Ainsi, sur les 5 dernières années, plus de 160 articles académiques contiennent « *happiness at work* » ou « *wellbeing at work* » dans leur titre. Voici quelques-uns des derniers résultats :

"We identify significant efficiency gains when subjective well-being is an input to production."

DiMaria et al., "Happiness matters: productivity gains from subjective well-being", 2017

"We find a positive, statistically-significant relationship between mean job satisfaction at the workplace and work -place performance."

Bryson et al., "Does Employees' Subjective Wellbeing Affect Workplace Performance?", 2017

"we show that firms with a more employee-friendly culture have higher valuations and perform better."

Fauver et al., "Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture", 2018

1 devenue une discipline largement diffusée

HEC Paris et Hubert Joly créent une chaire dédiée au Purposeful Leadership

HEC PARIS

BEST BUY

em lyon business school

GROUPE APICIL

chaire santé & performance au travail

Chaire MANAGEMENT ET SANTÉ AU TRAVAIL

GGSC Greater Good Science Center

*T*he Greater Good Science Center (UC Berkeley) studies the psychology, sociology, and neuroscience of well-being

Stanford University

Parmi les cours proposés aux étudiants MBA de Stanford :

- **Compassion and Leadership**
- **Work and Family**
- **Motivation in Theory and in Practice**
- **Redesigning Work for 21st Century Men and Women**

3

“Ce n’est pas à l’entreprise de faire le bonheur de ses employés”

Peut-être ! Mais souhaite-t-on pour autant leur malheur ?

En fait, le statu quo est loin d'être satisfaisant.

Plus d'un tiers des français ont déjà fait un **burn-**  **ut**

Et **seuls 6% des salariés s'affirment engagés** au travail

Pire : un Français sur cinq s'estime franchement désengagé !

Source : Enquête Cfdt « Parlons travail » (2017) réalisée auprès de 200.000 participants ; Gallup 2018

In fine, une question de bon sens...

Vous préférez



ou



?

3

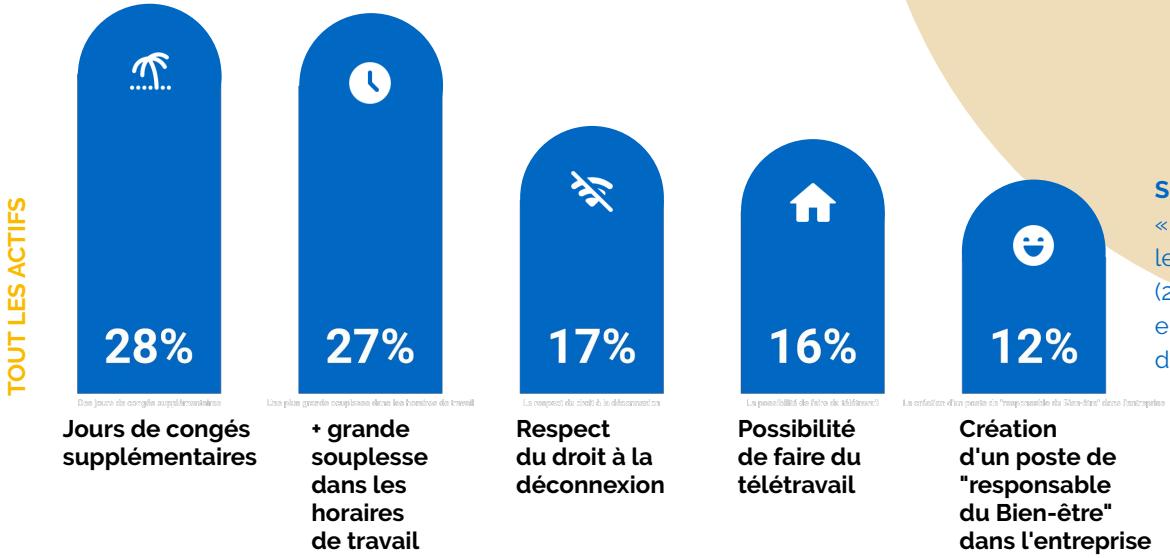
“Seuls les riches peuvent se le permettre”

Faux !

Beaucoup d'initiatives sont à coût nul

LES SALARIÉS DEMANDENT RAREMENT LA LUNE

Les avantages octroyés par les entreprises susceptibles de contribuer au bien-être des salariés :



Source : Monster et Ifop, « Les salariés français et le bien-être au travail » (2017) ; sondage réalisé en mai 2017 auprès de 1.004 actifs

Il faut commencer par investir dans ses talents pour s'enrichir

(et non l'inverse)

Un article académique de 2018 dans le très sérieux *Journal of Corporate Finance* démontre que **les firmes les plus *employee-friendly* sont plus profitables et mieux valorisées que les autres**. Ce en s'appuyant sur un échantillon de 3.446 firmes dans 43 pays, de 2003 à 2014.

Plus important encore, les auteurs prouvent que ce résultat n'est pas une banale corrélation mais **une solide relation de causalité** : c'est parce que l'on est *employee-friendly* que l'on est plus performant ; l'inverse n'est pas vrai.

***Source:** Fauver et. al, « Does it Pay to Treat Employees Well? » (2018)

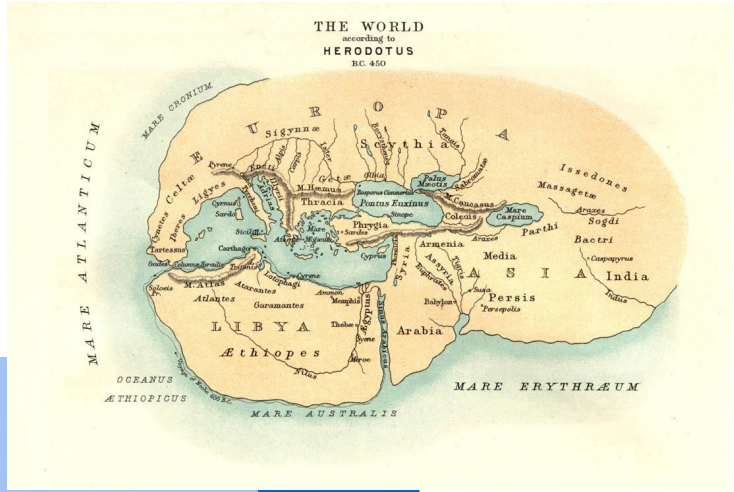
2

Le bien-être au travail, une urgence stratégique

Direction générale :

Le nouveau continent de la compétitivité

Un réservoir de productivité



Les salariés heureux au travail ont une productivité supérieure de

43%

aux autres.

Dans une période marquée par la concurrence international et la révolution numérique,
qui peut vraiment s'en passer ?

Source : étude groupe Hay 2012

Un libérateur de temps

En moyenne, chaque employé de bureau français perd

2h par semaine

dans les conflits au travail (prendre part à une dispute, gérer un conflit entre des collègues…)

Conclusion : on questionne fréquemment la pertinence des démarches de bien-être au travail ; il serait au contraire temps de questionner le statu quo.

Source : CPP, « Global Human Capital Report » (2008) ; résultat issu d'une enquête menée en mai 2008 auprès de 5.000 salariés à temps plein dans 9 pays, en Europe, Amérique du Nord et du Sud

2 Direction des RH : une arme dans la guerre des talents

2 Le bien-être au travail est un sujet clé pour la grande majorité des salariés



Il s'agit de l'enjeu prioritaire du monde du travail pour les salariés français.

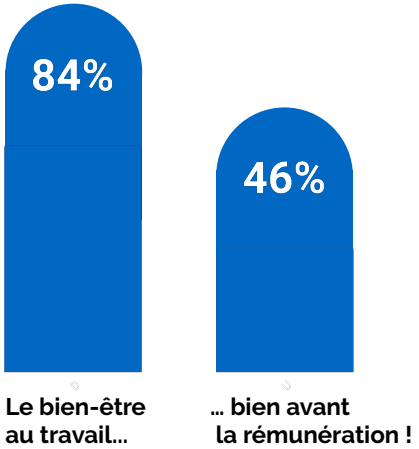
59% en font l'enjeu sur lequel il est le plus important d'agir… devant même le pouvoir d'achat !

Source : BVA & Salesforce, « Les salariés et les nouveaux enjeux du travail : projections et attentes à l'égard de l'entreprise » (2018), p.15 ; sondage réalisé en mars 2018 auprès de 1.202 salariés français

Un enjeu crucial pour attirer les talents…

Les millennials représenteront la **moitié** de la population active en 2025…

… et quand on leur demande les critères primordiaux dans le choix de leur futur métier, ils choisissent* …



Source : Ipsos, BCG et CGE, « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi » (2016), p.7 ; sondage réalisé de novembre 2015 à janvier 2016 auprès de 2.111 étudiants français dans 134 écoles

… comme pour les fidéliser

Dans un contexte où les entreprises ont du mal à garder leurs employés les plus précieux…

(36,1 % des CDI sont rompus avant leur premier anniversaire… et pour les cadres qui resteront, ils le feront pour 4,2 ans seulement en moyenne)

…le bien-être au travail devient un véritable avantage concurrentiel puisque le turnover diminue jusqu'à 65% lorsque les employés sont épanouis

Directeur des opérations:

Un catalyseur de la transformation numérique

Bien-être au travail et transformation numérique : même combat !

**… Alors que la transformation numérique est sur toutes les lèvres,
est-il possible de la mener en même temps ques des initiatives liées au bien-être au travail ?**

Loin d'être en concurrence, ces deux voies sont au contraire tout à fait liées :

Bien-être au travail

Facilite la participation et l'engagement des équipes

⇄

Offre une large palette d'outils pour accélérer la démarche

Transformation numérique

2 Un appui nécessaire aux nouveaux modes de collaboration

Lean startup

Un travail important sur la **reconnaissance** et la **valorisation** est impératif pour accepter les inévitables échecs lors du développement d'un produit – car ils sont toujours riches d'enseignements !

Méthodes agiles

Pas de démarche d'amélioration en continu sans une solide culture du **feedback**, pour synchroniser les activités des uns et des autres et identifier les points de blocage

Startups internes

Sens et alignement sont indispensables pour réunir des personnes provenant de métiers et de départements différents

4 Direction financière

un aspirateur à coûts cachés

L'absentéisme : fléau silencieux mais bien réel

En France, le mal-être au travail se matérialise (entre autres) dans l'absentéisme.
Un indicateur à surveiller pour prévenir les risques :



Secteur	Industrie -BTP	Commerce	Services	Santé
Nb moyen de jours d'absence	**14**	**18**	**18**	**19**

Sources: Baromètre de l'absentéisme 2018 d'Ayming, étude quantitative auprès de 46.540 entreprises

Le mal-être au travail vous coûte déjà (trop) cher 😮

12. 600€ par salarié et par an, du fait des absences des salariés et de la rotation des effectif

Dans le détail :

23% **sont liés aux absences (accidents du travail, maladie professionnelle, absentéisme)**

34% **dus aux ruptures de contrat de travail du fait de l'employeur**

42% **aux désengagements des salariés (démissions, ruptures conventionnelles, départs pendant la période d'essai).**

Source : Mozart Consulting et Apicil, « Regards d'experts. Indice de Bien-Être au Travail 2017 », p.13 ; l'IBET est un outil de reporting social qui combine des données recueillies auprès d'entreprises avec des statistiques officielles (Dares et CNAMTS) ; les chiffres analysés sont ceux de 2015

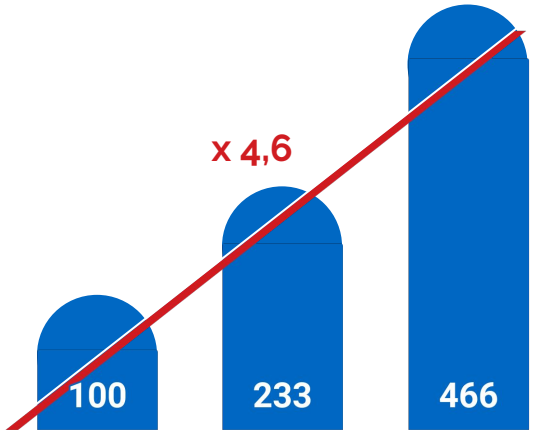
4 Direction marketing

un incontournable de votre réputation



Un intérêt grandissant du grand public pour le bien-être au travail…

Évolution de l'intérêt pour la recherche QVT (base 100 214)



Source : Mozart Consulting et Apicil, « Regards d'experts. Indice de Bien-Être au Travail 2017 », p.13 ; l'IBET est un outil de reporting social qui combine des données recueillies auprès d'entreprises avec des statistiques officielles (Dares et CNAMTS) ; les chiffres analysés sont ceux de 2015

...qui en fait un phénomène de société

















à l'opposé: mauvaises conditions de travail =

Baisse régulière de la rémunération des chauffeurs, révélation de pratiques de harcèlement sexuel à grande échelle, dispute du CEO avec un chauffeur vue par 3M de personnes… tout cela a abouti début 2017 à la campagne #deleteuber qui a vu la start-up perdre des centaines de milliers de clients.



bombe à retardement

Souce : etude Gallup 2014 - http://www.i-care.io/blog/ce-que-les-managers-doivent-retenir-de-lenquete-sur-lengagement-de-gallup



5 leviers concrets pour lancer la dynamique

1 identifier les quicks wins

3 Mettez en place une stratégie efficace

1. **Suscitez** les bonnes idées :
   - Commencez par écouter.
   - Un problème abordé est à moitié réglé.
   - La démarche pour le résoudre suivra naturellement quand il sera évoqué.
     Choisissez les actions au plus faible coût en ressources et au plus grand impact

2. **Mesurer** les résultats pour pouvoir valoriser vos initiatives en interne !

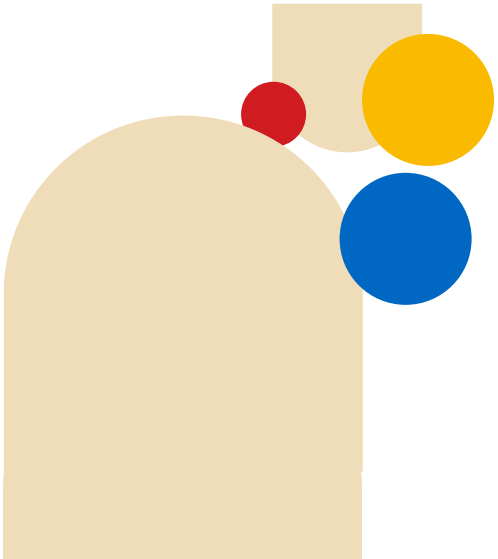
3. **Itérer/négocier** avec la boucle du succès:
   Ecouter / Planifier / Exécuter.
   En débloquant des financements de plus en plus conséquents

Commencer par une

2 preuve de concept bien délimitée

3 Si vous ne savez pas où commencer : trouvez la bonne échelle

Choisissez une équipe, un département pour lancer votre démarche pour le bien-être au travail :



- Un leader et quelques collègues convaincus
- Des équipes enthousiastes pour faire l'expérimentation
- L'échelle qui permet de tester, et rapidement

Mesurer les résultats pour itérer

3 Combinez efficacité et temps-réel avec des outils numériques

Mettez en place des outils numériques qui prennent **zéro temps de collecte** et vous permettent de faire des **analyses de données actionnables**

Dans une grande maison de Luxe :
la DRH a décidé de lancer des sondages courts et réguliers
auprès de ses collaborateurs.
Seules les équipes et leur manager direct peuvent consulter les résultats,
et le département des Ressources Humaines se positionne en support.
A chacun d'agir pour le bien-être !



Retrouver le titre manquant

1. **Suscitez les bonnes idées :**
   - Commencez par écouter.
   - Un problème abordé est à moitié réglé.
   - La démarche pour le résoudre suivra naturellement quand il sera évoqué.

   Choisissez les actions au plus faible coût en ressources et au plus grand impact

2. **Mesurer les résultats pour pouvoir valoriser vos initiatives en interne !**

3. **Itérer/négocier avec la boucle du succès: Ecouter / Planifier / Exécuter.**

   En débloquant des financements de plus en plus conséquents

4 Privilégier les initiatives à iso-budget

Quelques idées à 0€



Chez Google, des **sessions « Ask Me Anything »** pour améliorer la communication interne



Chez Asana, **pas de réunions les mercredis** pour laisser aux employés le temps de se concentrer sur des tâches complexes



Chez Amazon, **pas de PowerPoints** en réunion pour se focaliser sur l'essentiel

5

Déléguer au terrain

pour propager le mouvement

1 Une démarche forcément collective

Le bien-être au travail, c'est l'affaire de tous, du Comex au collaborateur, du RH au CHO

- **Enjeu d'*empowerment* :**
  Chacun peut et doit, à sa façon agir pour l'épanouissement de tous au travail.

- ***Vécu chez vos voisins...***
  Créer les conditions de l'épanouissement en laissant chacun agir à son niveau.
  Par exemple : subventionnez les MOOC ou les activités sportives collectives.

Perspectives & conclusion

L'impact à terme de 3 tendances du futur du travail

Le bien-être au travail n'est pas un but, c'est un chemin, une démarche permanente d'amélioration de l'environnement de travail, en fonction de l'évolution des enjeux et des attentes des talents.

Et justement, 3 tendances de fond affectent de plus en plus le cadre de travail, et questionnent du même coup le contenu des 10 piliers du bien-être au travail ainsi que leur articulation :

Le travail distribué

#TÉLÉTRAVAIL
#FREELANCE
#OPEN-SOURCE

L'autonomisation des salariés

#ENTREPRISE-LIBÉRÉE
#SQUADS
#HOLACRACIE

L'automatisation des tâches

#SOFTWARE-EATING-THE-WORLD
#MACHINE-LEARNING
#ROBOTIQUE

ESPRIT D'ÉQUIPE

RELATION AVEC SON MANAGER

FEEDBACK

RECONNAISSANCE & VALORISATION

Comment maintenir des liens forts et favoriser le développement de chacun malgré la distance ?

ESPACES ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Quelle contribution peut y apporter l'employeur, quand ils relèvent de l'espace privé ?

RELATION AVEC SON MANAGER

FEEDBACK

SENS & ALIGNEMENT

Si les liens hiérarchiques s'atténuent pour faire place à l'horizontalité des rapports, d'autres liens sont à construire pour favoriser le développement de chacun (coaching, expertise…)

Sans un alignement fort, l'autonomisation peut mener au délitement de l'organisation. Le risque étant que chacun mène ses projets dans la direction qui l'intéresse, sans cohérence globale

2 L'automatisation des tâches

ESPRIT D'ÉQUIPE

Comment maintenir la cohésion globale quand de nouveaux rôles – valorisés – apparaissent et que d'autres sont menacés de disparition ?

FORMATION & DÉVELOPPEMENT

Plus que de disparition, chaque métier est surtout frappé de mutation. La transformation induite des savoirs et savoir-faire est à anticiper et accompagner

CRÉATIVITÉ & INNOVATION

Quand les tâches fastidieuses sont automatisées, la créativité est l'horizon à explorer pour tirer parti du temps ainsi dégagé

Et demain… jusqu'où on va ?

Next Jump : une approche holistique.
Précurseur ou secte ? Où est la frontière ?

" We help our people be better at everything in their lives, better communicators, healthier eaters, physically fit and better sleepers, so that they will grow as human beings "

Physique



Spin class toutes
les 2 semaines

Émotionnel



Session de co-mentoring
tous les matins

Mental



Interventions d'experts
pour la formation continue
tous les mois

Spirituel



Mécénat de compétences
tous les trimestres

Ce qu'il faut retenir :

- Le bien-être au travail, c'est prouvé scientifiquement : **testé et approuvé !**
- Tout le monde y a intérêt : **les employés épanouis** comme **les entreprises plus compétitives**
- Pour vous lancer, commencez avec sincérité, testez **des idées simples** et peu **coûteuses** puis itérez

merci !

BLOOM AT WORK

FABERNOVEL

Contact :

Cyril Vart
Executive Vice-Président, Fabernovel
cyril.vart@fabernovel.com

Julie Chane-Ching,
Co-fondatrice de Bloom At Work.
julie@bloom-at-work.com