

Bien-être au travail

LES 5 TENDANCES À SUIVRE EN 2024



En co-création avec Gaël Chatelain-Berry
Expert RH et auteur du podcast Happy Work

ÉDITO



Gaël Chatelain-Berry

Expert du bien-être au travail et créateur du podcast Happy Work

Richard Branson, le fondateur du Groupe Virgin, le disait déjà au siècle dernier : « Prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. » Et pourtant, il aura fallu attendre une pandémie pour que ce sujet soit véritablement central. Alors, quand Gymlib m'a proposé de participer à la rédaction de ce livre blanc autour de cette thématique... Comment dire non ?

Les employés, notamment dans les petites et moyennes entreprises, aspirent à plus que de simples avantages matériels. Non, installer un baby-foot n'est pas LA solution universelle. Ils recherchent un équilibre, une harmonie entre leurs aspirations personnelles et les exigences professionnelles. L'Organisation Mondiale de la Santé définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Cette définition souligne l'importance d'une approche holistique, prenant en compte à la fois les facteurs physiques, psychologiques et environnementaux.

Prendre soin du bien-être des collaborateurs est crucial pour plusieurs raisons. D'abord, un employé heureux et épanoui est généralement plus productif, créatif et fidèle à son entreprise. De plus, avec l'évolution des attentes des salariés, ces derniers deviennent de plus en plus exigeants sur le rôle de l'entreprise dans l'amélioration de leur bien-être. Savez-vous que la qualité de vie au travail est le premier critère invoqué par les salariés quand ils recommandent leur entreprise ? (étude IPSOS/Welcome to The Jungle 2023).

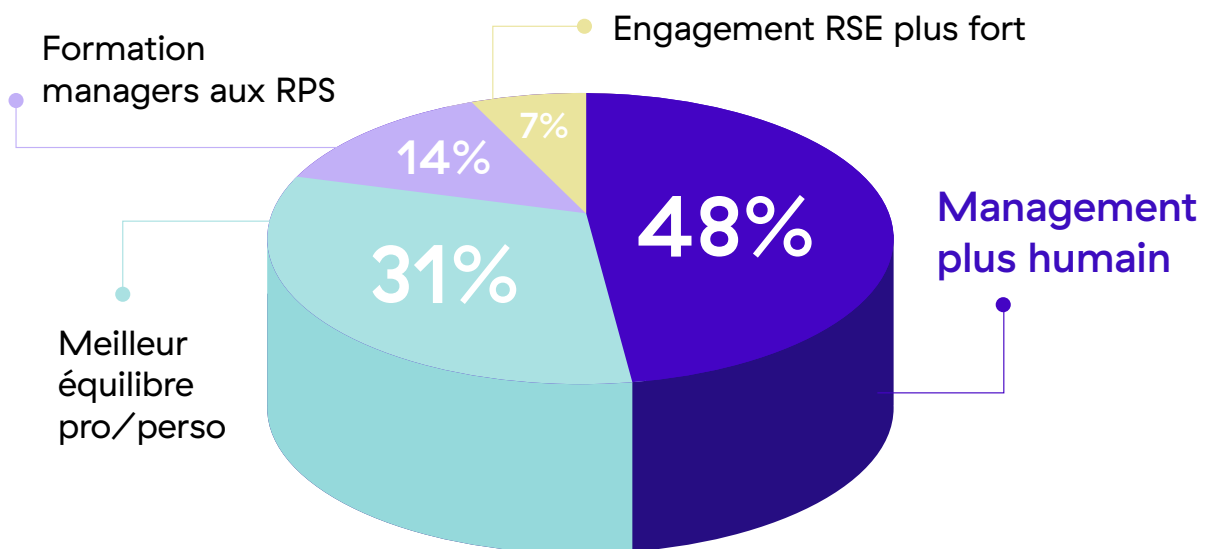
Et, bonne nouvelle : le bien-être au travail ne suppose pas forcément des investissements gigantesques. Les entreprises de toutes tailles peuvent agir. Il suffit parfois de se poser les bonnes questions et d'y apporter les bonnes réponses.

Mon équilibre vie professionnel – vie personnelle est-il bon ?
Le type de management de mon entreprise devrait-il évoluer ?
Notre rapport au présentiel favorise-t-il le bien-être ?
Autant de questions qui seront traitées dans le livre blanc de Gymlib et qui, je n'en doute pas, devraient vous donner d'excellentes idées.



Quelles priorités bien-être pour 2024 ? L'opinion des salariés

Les attentes des salariés évoluent, et avec elles, le rôle stratégique des ressources humaines. Mais quelles sont véritablement les priorités bien-être sur lesquelles les RH et les entreprises doivent se focaliser en 2024 ?



Sondage réalisé en novembre 2023 sur LinkedIn auprès de la communauté de Gaël Chatelain-Berry en partenariat avec Gymlib (3 104 répondants).

Les résultats du sondage de Gaël Chatelain-Berry auprès de sa communauté LinkedIn révèlent une évolution significative dans les attentes des salariés, soulignant le besoin d'une gestion des ressources humaines plus humaine, flexible et inclusive. Que vous soyez un professionnel RH, un manager ou un leader d'entreprise, comprendre ces tendances est essentiel pour attirer et retenir les talents, tout en créant un environnement de travail sain et productif.

La parole est à vous !

Extraits des commentaires de la communauté
de Gaël Chatelain-Berry sur LinkedIn :

“

Pas surprise que plus d'humanité dans le management arrive en TOP 1, car ce sont les fondations indispensables au développement du bien-être au travail et d'une baisse des RPS. Les enjeux RSE sont les petits derniers, cela dit heureusement de plus en plus d'entreprises avancent sur ces sujets tellement clés pour l'avenir. Agissons pour qu'ils deviennent aussi des fondamentaux !

”

“

Dans ce monde de confusion, prioriser la cohésion des employés par un management plus humain, donnerait plus de chance pour prévenir des burnout qui restent des sujets majeurs et pourtant tabous.

”

“

Placer l'humain au cœur des priorités en entreprise est essentiel pour favoriser un environnement de travail sain, productif et évolutif. Il est réconfortant de constater que la majorité des professionnels sondés expriment le besoin accru d'humanité dans le management. Un chiffre qui souligne, je pense, l'importance croissante de l'empathie et de la compréhension pour favoriser le bien-être des collaborateurs (qui deviennent plus exigeants sur ces points).

”

“

Avec plus d'humains dans le management, on peut arriver à un équilibre vie pro – vie perso et pleins d'autres paramètres. Il suffit de trouver un équilibre au sein de son équipe. Il en découle davantage de motivation, d'implication et de reconnaissance.

”

“

Je suis absolument convaincu que la clé de beaucoup de choses tient dans la qualité du management. Pression en plus pour les managers ? On peut le voir comme ça... Ou alors se dire que le plaisir absolu du manager, c'est de gérer de l'humain, non ?

”

Gaël Chatelain-Berry

Expert du bien-être au travail et
créateur du podcast Happy Work

SOMMAIRE

ÉDITO

Par Gaël Chatelain-Berry

P.02

TENDANCE #1

Risques psychosociaux :
mieux vaut prévenir
que guérir

P.08

TENDANCE #2

Réinventer le bureau :
opération séduction

P.16

TENDANCE #3

Vers un nouvel équilibre
pro – perso : repenser
la flexibilité

P.24

TENDANCE #4

Management : remettre
l'humain au cœur du travail

P.36

TENDANCE #5

RSE : quand l'engagement
des entreprises améliore
le bien-être

P.48

ÉPILOGUE

Par Gaël Chatelain-Berry

P.56



TENDANCE 1

RPS : MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

Bien souvent, les employeurs et RH ne remarquent que les conséquences des risques psychosociaux (RPS) : burnout, arrêts maladies, turn-over... Pour améliorer le bien-être des collaborateurs, il est important de traiter les problèmes à leur racine et d'anticiper au maximum toute situation susceptible de générer des RPS.



Santé mentale au travail : il faut s'y intéresser



Il y a 7 ans, je créais le concept de Management Bienveillant dans mon livre « *Mon boss est nul, mais je le soigne* ». Dans l'introduction, j'alertais sur les chiffres affolant du burnout qui concernait déjà plus de 10% des salariés. Quelques années et une pandémie plus tard, rien n'a changé ! Pire, la situation s'aggrave, comme le révèle le dernier baromètre du cabinet Empreinte Humaine, indiquant que plus de **40% des salariés se déclarent en détresse psychologique** !

“

La formation des managers et des équipes sur la reconnaissance des signaux faibles des RPS est cruciale.

”

Le mal de dos était nommé le mal du siècle au siècle dernier... Il semblerait bien que **les risques psychosociaux (RPS)** soient celui du 21^{ème} siècle ! Les RPS englobent diverses problématiques comme **le stress, l'épuisement professionnel, le harcèlement ou encore les conflits interpersonnels**. Mais heureusement, ce n'est pas une fatalité.

La formation des managers et des équipes sur la reconnaissance des signaux faibles des RPS est cruciale. Mais, déjà, commencer par dire « bonjour, comment vas-tu ? », chaque matin et attendre la réponse de votre collègue, cela permet une première évaluation de son état psychologique. Le premier rempart contre les RPS, c'est le management. Mais **combien d'entreprises en ont pleinement conscience ?**

Des politiques claires concernant le harcèlement et la discrimination sont également indispensables pour créer un **environnement de travail respectueux et sécurisant**. Comme je le dis souvent, un escalier, ça se nettoie par le haut : toute direction devrait prendre position sur ces sujets ! En somme, la prévention des RPS est un processus continu qui nécessite **l'engagement de tous les niveaux de l'organisation**.

Le point sur les risques psychosociaux (RPS)

Comme un électrochoc, la crise de Covid-19 a mis en lumière les difficultés psychologiques que peuvent éprouver les salariés. Quand celles-ci sont très présentes, on parle alors de risques psychosociaux, aussi appelés RPS.



D'après l'article L4121-1 du Code du travail, l'employeur est tenu d'assurer la santé physique, mentale et la sécurité de ses collaborateurs. S'il ne respecte pas cette loi, il risque une convocation au tribunal et d'être tenu responsable en cas de dépression, de burnout ou de suicide. Il a également un devoir de prévention et doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la bonne santé de ses employés.

RPS : de quoi parle-t-on ?

Les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- **Du stress** : surcharge de travail, manque de moyens, manque d'autonomie...
- **Des violences externes** : insultes, menaces, agressions exercées par des personnes extérieures à l'entreprise...
- **Des violences internes** : conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise, harcèlement moral et sexuel...

Ils peuvent être causés par différents facteurs : un management défectueux, des tensions interpersonnelles, un manque de reconnaissance, des discriminations, des conflits de valeurs...

Ces troubles peuvent conduire à différents types de comportements d'agressivité et/ou des cas de burnout. Tous les salariés peuvent être concernés par les risques psychosociaux, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur âge.

1. Baromètre T10 : Opinion Way (2022).

Les RPS : ce qu'il faut retenir¹

De quoi souffrent les salariés ?

FATIGUE :

2 salariés sur 3

STRESS :

6 salariés sur 10

DÉPRESSION :

1 salarié sur 2

Un sujet difficile à aborder pour les salariés



6 salariés sur 10 pensent que les entreprises prennent de plus en plus en compte leur bien-être mental.



1 salarié sur 10 trouve qu'il est « très facile » de parler de ses difficultés psychologiques au travail avec sa hiérarchie ou son équipe RH.



1. Baromètre T10 : Opinion Way (2022).

Briser les tabous sur la santé mentale

Nous venons de le voir : confrontés à des difficultés psychologiques au travail, les salariés ont du mal à trouver une oreille attentive. Pour remédier à ce ressenti, il est important de montrer que vous serez toujours présent pour répondre aux difficultés de vos salariés. Voici quelques bonnes pratiques pour vous aider à rétablir le dialogue.

1. Développer sa communication interne sur le sujet

En plus de vous montrer disponible en cas de difficultés, vous pouvez mettre en place des outils et process pour prévenir les troubles psychiques au travail :

- **Mettre en place des outils de communication interne** : newsletter avec des astuces pour faire face au stress ou à la surcharge de travail, ressources disponibles sur un espace commun (comme Notion ou Google Drive), des journées d'information dédiées, des ateliers avec des professionnels médicaux...
- **Proposer à vos collaborateurs d'échanger avec des psychologues via des lignes d'écoute ou des applications de télémedecine** : Pros-Consulte, Qualisocial, Alan Mind, moka.care...

Attention cependant à ne pas aller trop vite dans l'accumulation de ressources d'outils ! Si vous partez de zéro, commencez plutôt par favoriser le développement d'une culture interne plus empathique. Concrètement, cela peut se traduire par l'instauration d'un webinar par trimestre sur un sujet de santé mentale ou une newsletter partageant des articles sur le sujet.

2. Se former aux RPS pour les identifier

En tant que RH, vous êtes en première ligne face aux difficultés psychologiques des collaborateurs. C'est pourquoi il est important pour vous de pouvoir répondre aux urgences et de prévenir les troubles psychiques.



Le saviez-vous ?

Il est possible de former des secouristes en santé mentale au sein de votre entreprise. En effet, en adhérant au réseau « Premiers secours en santé mentale » et en proposant des formations comme celles proposées par PSSM¹ France, il est possible de former vos collaborateurs aux bons réflexes face à une personne en difficulté psychologique.

1. <https://pssmfrance.fr/>

3. Créer un plan de prévention des RPS

La création d'un plan de prévention de santé mentale au travail implique une collaboration de toutes les parties prenantes de l'entreprise, car il s'agit avant tout d'une démarche collective.

Pour commencer, il est important d'évaluer tous les RPS dont peuvent souffrir les salariés dans leur travail afin d'établir un plan de prévention répondant à un maximum de besoins : charge de travail excessive, harcèlement, manque de soutien... Pour les recenser, utilisez des enquêtes et récoltez les retours d'expérience de vos collaborateurs.

Ensuite, élaborer des protocoles adaptés : entretiens individuels, séances de sensibilisation, conseillers en santé mentale, programmes de bien-être, ateliers avec des experts... Il est important d'évaluer régulièrement l'efficacité du plan et de l'ajuster si nécessaire.



On sait que lorsqu'on ne va pas bien dans sa vie personnelle, cela s'en ressent sur le plan professionnel, et inversement. D'où l'intérêt que les collaborateurs soient épanouis dans chacun de ces environnements qui s'imbriquent pour ne former qu'un tout.

Muriel Havas

Directrice de l'environnement de travail chez Blablacar



4. Favoriser la pratique d'activité physique et sportive

Les dirigeants n'ont souvent pas conscience que le mal-être des collaborateurs fait courir un vrai risque à l'entreprise : diminution de l'engagement, turnover élevé, risque de burnout... Dans ce contexte, le sport apparaît comme une réponse efficace. Selon une étude du British Journal of Sports Medicine, l'activité sportive serait 1,5 fois plus efficace que la médication pour lutter contre les symptômes de détresse psychologique.

L'inactivité physique est reconnue par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme un facteur de risque majeur pour les problèmes de santé¹. Par ailleurs, 95% de la population en France, d'après l'Anses (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), manque d'activité physique et reste assise trop longtemps². Au moins 150 minutes d'activité physique d'intensité modérée par semaine pourraient permettre d'éviter 11,5 millions de nouveaux cas de maladies non-transmissibles d'ici 2050, dont des cas de dépression³.

Face à ces enjeux, les entreprises ont la responsabilité de promouvoir la pratique sportive auprès de leurs salariés l'activité physique de leurs salariés et fournir des équipements ergonomiques. Le sujet doit être abordé régulièrement lors des points d'équipe et des individuels : incitez vos salariés à prendre des pauses « actives » en allant marcher, lancez des défis de nombre de pas quotidiens à votre équipe, incitez-les à transformer leurs réunions en réunions ambulantes... Pour aller plus loin, vous pouvez aussi proposer à votre équipe des abonnements donnant accès aux salles de sport de leur choix avec Gymlib.

1. Activité physique et santé – Ministère de la Santé et de la Prévention.

2. Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique | Anses.

3. Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe | READ online.

L'INTERVIEW EXPERT

Santé mentale : quelles actions RH
pour prévenir les RPS ?

“

*La formation des managers
à la prévention des risques
psychosociaux (RPS) est
cruciale pour établir la sécurité
psychologique en entreprise.*

”

Pierre-Etienne Bidon
Co-fondateur et co-CEO
chez moka.care



moka.care est la solution complète de prévention en santé mentale pour les entreprises. Leur conviction : les plus belles réussites naissent dans des esprits sereins. Elle donne aux dirigeants et responsables des ressources humaines les clés pour anticiper les risques psychosociaux inhérents à leur organisation, cultiver la résilience de leurs équipes face au stress et réagir de façon adaptée aux situations d'urgence.

L'INTERVIEW EXPERT

Pourquoi la santé mentale des collaborateurs doit-elle devenir une priorité ?

Depuis la pandémie, la sensibilisation à la santé mentale s'est accrue, mais l'engagement des entreprises dans la prévention demeure inégal. En 2022, 42% des salariés ont été en arrêt maladie au moins 1 fois contre 31% en 2021. Longtemps 1ère cause des arrêts de longue durée, les TMS laissent aujourd'hui place aux arrêts pour risques psychosociaux. 38% de nos membres affirment qu'avec moka.care ils ont évité le burnout, et 72% estiment que nos outils ont considérablement réduit leur stress. Face aux incertitudes économiques, moka.care réaffirme son engagement pour faire de la santé mentale une priorité en 2024 au sein des entreprises.

Pourquoi faut-il ancrer la santé mentale dans les pratiques managériales ?

La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux (RPS) est cruciale pour établir la sécurité psychologique en entreprise. Une étude du Workforce Institute révèle que les managers influent autant sur la santé mentale des collaborateurs que leurs conjoints pour 70% d'entre eux. Il est donc impératif qu'ils maîtrisent des concepts tels que la communication non violente et l'écoute active, et sachent repérer les signaux d'alerte. Une sensibilisation régulière est la clé et notre micro-formation Félix sur les fondamentaux de la santé mentale répond à ce besoin avec des modules mensuels courts.

Comment moka.care aide les entreprises à prévenir les RPS ?

Nous offrons un accompagnement sur les trois niveaux de prévention des risques psychosociaux. Au niveau primaire, de l'audit RPS à la formation des managers, nous aidons les RH à anticiper les risques. Au niveau secondaire, nous renforçons la résilience des équipes avec les ressources self-care de moka.care, disponibles pour tous. Les collaborateurs peuvent également choisir de débiter ou non un accompagnement individuel. Au niveau tertiaire, notre équipe de psychologues assiste les RH dans la gestion de situations urgentes.

Une entreprise 0 burnout est-elle possible ?

Bien que le défi soit conséquent, je suis convaincu que viser un objectif de 0 burnout est non seulement nécessaire mais aussi réalisable. Le baromètre OpinionWay x Empreinte Humaine publié en mars 2023 montre que le taux de risque de burnout est de 28%. C'est plus d'un salarié sur 4, et deux fois plus qu'en 2020. Face à l'ampleur du phénomène, la meilleure façon de réduire le burnout est de sensibiliser les entreprises. Chez moka.care, nous les accompagnons vers un objectif 0 burnout d'ici 2025. Un objectif ambitieux mais réalisable dès lors qu'un véritable investissement autour de la sécurité psychologique est réalisé.



TENDANCE 2

RÉINVENTER LE BUREAU : OPÉRATION SÉDUCTION

Quatre ans après le début de la crise de Covid-19, le télétravail s'est définitivement installé dans la vie des salariés. Pour la plupart, il est même impossible d'envisager un retour en arrière. Pourtant, en 2024, la plupart des entreprises aimeraient les voir revenir au bureau ! Même les géants de la Silicon Valley, comme Google, incitent leurs collaborateurs à retrouver le goût du présentiel. Comment donner envie aux salariés de revenir en open space ? Et comment les entreprises peuvent-elles tirer parti des avantages du télétravail et du présentiel ?



Le confort du télétravail au bureau : comment y arriver ?



“

*Il me semble urgent
de repenser le travail
en présentiel afin
qu'il soit vraiment
complémentaire au
télétravail et privilégie
au maximum le travail
collaboratif !*

”

On peut le lire dans la presse de plus en plus souvent, de nombreuses entreprises, à l'instar de Groupama, rappellent les salariés en présentiel « au nom du collectif ». Pour passer beaucoup de temps à parler à des dirigeants et des DRH, la vraie raison est malheureusement souvent ailleurs : **le contrôle et de la confiance**. Entre les lignes, certains dirigeants pensent que télétravail et performance ne vont pas de pair. Bon, quand on sait qu'un salarié français passe en moyenne 1h15 chaque jour au bureau sur ses réseaux sociaux personnel, **permettez-moi de douter que présentiel soit forcément synonyme de productivité !**

Il me semble urgent de repenser le travail en présentiel afin qu'il soit vraiment **complémentaire au télétravail** et privilégie au maximum le travail collaboratif ! A quoi bon venir au bureau si c'est pour passer sa journée derrière un écran ? Les entreprises doivent investir dans des environnements de travail qui répondent aux besoins de flexibilité, d'échange et de créativité des employés.

Pour attirer les salariés, particulièrement les plus jeunes, **il faut redonner du sens au bureau**. Ce lieu doit devenir un centre d'échanges, d'apprentissage et de développement professionnel.

La réflexion doit aussi se porter sur la qualité de vie au travail : lumière naturelle, espaces verts, zones de repos et de silence, et des services de bien-être comme le sport, la méditation ou le yoga. **Le bureau de l'après-crise sanitaire doit être un outil de bien-être**, un lieu où l'on ne se rend pas par obligation, mais parce qu'il offre quelque chose que le télétravail ne peut pas : **un sentiment d'appartenance et une culture d'entreprise palpable et vivante**.

Télétravail : je t'aime moi non plus

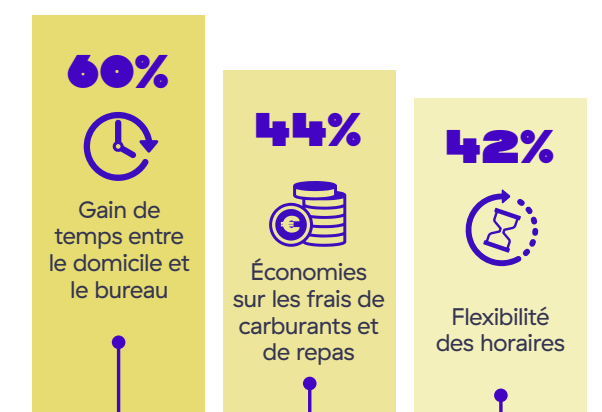
Devenu la norme pendant la pandémie, le télétravail a moins la cote ces derniers temps. De nombreuses entreprises françaises réduisent le nombre de jours de télétravail autorisés par semaine, comme chez Groupama.

Pourtant, les salariés souhaitent plus de journées en télétravail, contrairement aux employeurs. En effet, alors qu'ils aimeraient travailler chez eux 1,4 jour par semaine en moyenne, les entreprises sont encore méfiantes vis-à-vis du travail à distance. Au niveau mondial, 87% des entreprises interrogées par JLL imposent un retour au bureau au moins une partie du temps et un tiers a mis en place une obligation de présence certains jours. Mais pourquoi ce retour en arrière envers le télétravail alors que toutes les entreprises l'ont accordé au nom du bien-être des salariés ? Pour certaines entreprises, ce mode de travail ruine la productivité.

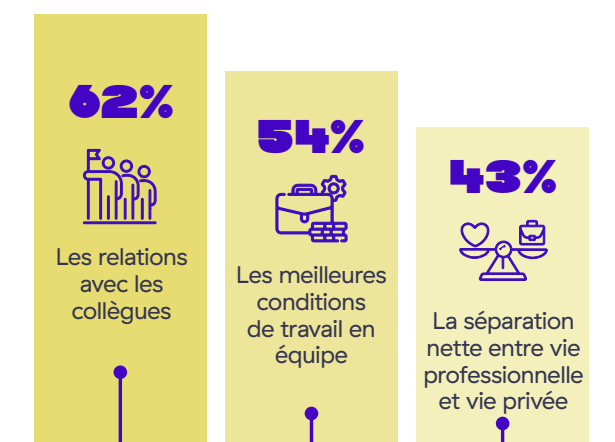
Ces avantages, qui touchent à l'autonomie, sont plébiscités par les salariés et leur permettent d'améliorer leur bien-être. Pour preuve, c'est même un critère clé pour les candidats : les fiches de poste qui ne mentionnent pas la possibilité de télétravailler sont beaucoup moins attractives¹. Sur 6 300 offres analysées, 80% de celles n'ayant généré aucune candidature, n'autorisent pas le télétravail.

Cependant, même si les collaborateurs apprécient le télétravail, ils reconnaissent des inconvénients, notamment en termes de sociabilité.

Le télétravail ne manque pas d'avantages pour les salariés¹ :



Les avantages du travail en présentiel² :



1. Etude MolitorRH « Télétravail ».

2. Working from Home Around the Globe: 2023 Report | Publication | Econpol Europe.

Travail hybride : le meilleur des deux mondes

Bien que de plus en plus répandu depuis la pandémie, le télétravail à 100% ne s'est pas imposé comme modèle dominant. Un modèle hybride, dans les bureaux de l'entreprise, dans des espaces partagés, ou à domicile, représente plutôt la nouvelle norme. Aujourd'hui, les entreprises sont désormais confrontées à l'adoption de cette méthode de travail et à des nouvelles problématiques pour prendre soin du bien-être des collaborateurs.

Pour la plupart des salariés, le travail hybride induit une nouvelle organisation de leur travail : du télétravail pour les tâches demandant de la concentration et du présentiel pour les tâches collaboratives. Pour preuve, la moitié des salariés¹ voient davantage leurs bureaux comme un lieu de sociabilisation qu'avant la pandémie. Il favorise également un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour 72% d'entre eux.

Au lieu d'opposer présentiel et télétravail, on peut donc voir ces deux modes de travail comme complémentaires. En effet, 33% des salariés souhaitent voir dans leur bureau des espaces de convivialité pour des échanges informels, ce qui n'empêche pas 37% de vouloir disposer d'espaces pour se concentrer ou s'isoler pour passer des appels téléphoniques². Pour être perçus comme des lieux de collaboration et de bien-être au travail, les bureaux sont amenés à se transformer.



Innover sur le présentiel

À mi-chemin entre lieu de travail et lieu de vie, le bureau doit offrir une véritable valeur ajoutée pour permettre aux collaborateurs de se retrouver et de se sentir bien. La montée du « wellworking », concept créé par le concepteur d'espaces de coworkings Kwerk, en est la preuve : le bureau devient un espace de travail où le bien-être du collaborateur est au premier plan ! Comment faire évoluer l'expérience au bureau dans un contexte de travail hybride ? Quelles astuces pour donner envie aux salariés de venir au bureau ?

1. « L'Anatomie du travail » : étude Asana, 2023.

2. Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022 – Malakoff Humanis.

Intégrer les codes de l'hôtellerie au bureau

Au lieu d'être vus comme accessoires, les espaces de convivialité en entreprise doivent devenir des « agora » : des endroits où les collaborateurs ont plaisir à se rendre pour travailler ou échanger de façon informelle.



De plus en plus d'entreprises reprennent les codes de l'hôtellerie pour concevoir des espaces chaleureux, à l'image d'un salon que l'on peut trouver au niveau de la réception d'un hôtel.

Pierre-Alexandre Pillet
Fondateur de Sowen



Cela passe par des services tels que la conciergerie, le cordonnier, le pressing, le coffee shop intégré aux espaces... Mais aussi par la recherche constante d'une esthétique de travail agréable ou encore des cantines aux recettes pointues. Offrir une expérience plus qualitative aux collaborateurs contribue à leur bien-être et les aide à apprécier davantage le bureau. « En ces temps de montée du télétravail, les employés n'ont plus envie de faire des heures de transports pour s'asseoir à un bureau inconfortable et mal éclairé. Ils souhaitent évoluer dans un cadre apaisant et ressourçant », explique Albert Angel, architecte et designer des espaces Kwerk.

Aménager des espaces privés

Même si vos collaborateurs viennent au bureau pour voir leurs collègues, des moments d'intimité peuvent aussi être les bienvenus ! Prévoir des espaces de calme est une démarche intéressante pour mener des conversations téléphoniques avec des clients, se concentrer, participer à une visioconférence... Ils permettent également de limiter les nuisances sonores en open-space. En effet, le bruit sur le lieu de travail constitue une source de gêne majeur et un facteur de stress important pour 60% des collaborateurs selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité. Pour prévenir les nuisances sonores, un travail acoustique dès la conception des lieux est idéal. Cependant, si les bureaux existent déjà, des solutions peuvent arranger la situation :

- ☒ Choisir des équipements acoustiques pour les collaborateurs
- ☒ Délimiter les espaces bruyants de ceux dédiés à la concentration
- ☒ Sensibiliser les collaborateurs sur le bruit au bureau



S'inspirer des coworkings pour le côté communautaire

Destinés à la base aux travailleurs indépendants qui souhaitent rompre l'isolement, les espaces de coworkings misent sur la convivialité pour faire vivre leur espace : petits-déjeuners de networking, afterworks, déjeuners thématiques...

Pourquoi ne pas vous inspirer de cette dynamique communautaire ? Considérer son équipe comme une communauté à animer pourrait vous permettre de favoriser plus d'interactions sociales sans écran, faciliter les collaborations et créer un vrai sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Proposer des activités de sport et de bien-être

Le bureau n'est plus seulement le lieu où l'on vient travailler et déjeuner avec ses collègues. L'employeur peut y proposer diverses activités physiques et sportives. Blablacar, par exemple, au sein de son siège parisien, propose aux salariés des cours de yoga et de sophrologie. À cela s'ajoute en moyenne une activité par semaine : yoga olfactif, danse thérapeutique, improvisation théâtrale, poterie... Le tout, à la charge de l'entreprise. Ces initiatives ont pour but d'améliorer la santé mentale et physique des collaborateurs, tout en renforçant leur motivation au quotidien.



Quand les entreprises réaménagent leurs locaux, elles prévoient dorénavant une salle permettant de pratiquer une activité physique, par exemple du yoga.

Frank Zorn

Cofondateur de Deskeo



80%

des salariés se disent prêts à pratiquer une activité sportive si elle est proposée en entreprise¹.

87%

des salariés estiment qu'une entreprise qui propose une offre de sport est une entreprise qui veille à leur bien-être².

1. Gatien Letartre, CEO de TrainMe : « Proposer des cours et activités autour de la santé et du sport dans son entreprise est devenu un point fort de marque employeur.

2. Baromètre 2023 du sport en entreprise – Harmonie Mutuelle.

L'INTERVIEW EXPERT
**Le bureau, un outil au service
du bien-être au travail ?**

“

*Il n'y a pas de désamour
du bureau, mais il y a une
lassitude du « présentiel ».*

”

Marie Barbier

Talent Manager chez Morning



Morning conçoit des espaces de travail pour permettre aux entreprises et à leurs équipes de passer une bonne journée de travail. L'entreprise gère ses propres espaces partagés et y développe une offre événementielle, elle aménage aussi des bureaux pour des clients externes.

Morning s'appuie sur l'expertise de ses 300 collaborateurs pour démocratiser son expertise sur les bureaux et le futur du travail auprès de ses clients.

Le télétravail est fortement plébiscité par les salariés depuis la crise de Covid-19. Peut-on parler selon vous de « désamour » du bureau ?

Non il n'y a pas de désamour, mais il y a une lassitude du « présentiel ». Les salariés exigent plus de télétravail pour être libres et prouver qu'ils peuvent travailler en étant physiquement absents, hors de vue. On est encore au début de l'apprentissage de la flexibilité. Il faut un peu de temps pour que les choses s'équilibrent et que les entreprises comprennent qu'elles vont devoir s'adapter aux besoins et rythmes de chacun. Le télétravail ne pourra plus être imposé, mais il devra répondre à la demande du salarié. Il va falloir faire confiance aux collaborateurs, les laisser choisir comment ils veulent travailler. Certains n'aiment pas le télétravail, d'autres oui. Certains ont besoin d'échanges, d'autres moins.

Pourquoi le présentiel reste-t-il important en 2024 ?

Le présentiel permet aux gens de se connaître, de créer des liens, de partager des moments informels autour d'un déjeuner, d'une pause... La sérendipité au bureau est précieuse pour résoudre des problèmes, monter des projets ou simplement se rencontrer. La culture d'une entreprise se construit autour des personnalités qui la composent. Mieux elles se connaissent, meilleure sera la communication à distance.

En quoi le bureau peut-il participer au bien-être des collaborateurs ?

Le bureau participe au bien-être des salariés à condition qu'ils s'y sentent aussi bien qu'à la maison, tant au niveau de l'aménagement que des services proposés. Les espaces doivent s'adapter à la flexibilité plébiscitée par les collaborateurs. Il est important de poser les usages et les rythmes auxquels ils doivent répondre.

Finis les bureaux fermés et nominatifs. Ils sont aujourd'hui collectifs et s'adaptent aux besoins des collaborateurs. Un peu comme au collège, on arrive le matin, on pose notre manteau et nos affaires dans un casier et on change d'espace selon les tâches qu'on doit accomplir au cours de la journée. Idéalement, un bureau doit être central, facilement accessible pour que les salariés puissent s'y rendre facilement pour 1 heure, ½ journée ou une journée entière.

Un conseil pour rendre le bureau plus attractif ? Mon conseil pour rendre le bureau plus attractif est de le penser comme un lieu d'échanges dans lequel les salariés pourront passer une bonne journée de travail ! Enfin, pour répondre au mieux aux attentes des salariés, les entreprises peuvent demander leur avis et imaginer avec eux les bureaux qui répondent au mieux aux usages qu'ils en font.



TENDANCE 3

ÉQUILIBRE PRO – PERSO : REPENSER LA FLEXIBILITÉ

Brouillant la frontière vie pro – vie perso, l'hybridation du travail et la flexibilité ont permis aux salariés de repenser le rapport au temps travaillé et de prioriser certains aspects de leur vie personnelle. Certains attendent même que leur travail s'adapte à leur vie personnelle, et non l'inverse. De nouveaux modèles émergent, comme la semaine de 4 jours, les horaires décalés ou encore les congés illimités.

Qu'attendent vraiment les salariés ? Quels impacts sur leur bien-être ?



Trouver la bonne équation vie pro – vie perso



Le moins que l'on puisse dire, c'est que la pandémie a brouillé les lignes traditionnelles entre vie professionnelle et vie privée, une évolution déjà enclenchée par la numérisation de notre quotidien. Aujourd'hui, **trouver un meilleur équilibre entre ces deux sphères est devenu un critère déterminant dans le choix d'un employeur**. Peu envisagent de rejoindre une entreprise qui n'embrasse pas la flexibilité du télétravail, considérée désormais comme un acquis plutôt qu'un privilège. Demain, sous la pression des jeunes générations, ce sera l'avènement du flex-horaire, n'en doutons pas.

“

*Nous sommes
clairement passés
d'un monde dans
lequel nos vies
perso s'adaptaient
à nos vies pro à un
monde dans lequel
c'est exactement
l'inverse !*

”

Cette nouvelle ère professionnelle exige des organisations de repenser leurs politiques pour favoriser cet équilibre. Nous sommes clairement passés d'un monde dans lequel nos vies perso s'adaptaient à nos vies pro à un monde dans lequel c'est exactement l'inverse !

Le défi est d'établir des limites saines tout en profitant de la fluidité offerte par la technologie. Les entreprises qui réussissent dans cet exercice offrent des espaces de travail flexibles et des politiques qui encouragent les employés à se déconnecter, à prioriser leur bien-être et à s'engager dans leur travail d'une manière qui respecte leur vie personnelle. N'oublions pas que selon l'IFOP, en 1990, 60% des salariés déclaraient que **leur travail était très important dans leur vie... Ils ne sont plus que 21% aujourd'hui !**

Est-ce grave ? Honnêtement, non, bien au contraire. Prendre conscience que c'est de cet équilibre que naîtra enfin une attention particulière portée au bien-être, ce n'est pas uniquement humaniste... C'est penser à la productivité de son entreprise. **Oui, bien-être et productivité ne sont pas complémentaires... Ils sont indissociables !**

À la recherche de l'équilibre perdu

Quelles sont les attentes des salariés ?

Il est devenu crucial pour les salariés de trouver un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle afin de préserver leur bien-être. Des études récentes soulignent l'impact profond de cet équilibre sur la santé mentale, la productivité et la satisfaction au travail.

Selon une enquête menée par Robert Half, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est le deuxième critère le plus important après le salaire¹.

L'enquête a également examiné les raisons pour lesquelles les employés satisfaits de leur entreprise souhaitent rester :

70%

des salariés trouvent un bon équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle¹.

62%

des salariés se disent plus exigeants sur ce critère depuis la crise sanitaire¹.

Dans le même sens, une étude menée par Jean Jaurès x IFOP a montré que 61% des salariés souhaiteraient gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre². 29% d'entre eux souhaitent également travailler davantage en asynchrone pour gagner de plus de flexibilité et passer moins de temps en réunion³. On estime en effet que les employés français perdent environ 5 heures de travail par semaine en réunions non justifiées³. Autre fait marquant : le bien-être prime sur l'évolution de carrière. 80% des actifs délaissent la réussite professionnelle au détriment d'un meilleur équilibre de vie⁴.



1. Ce que veulent les candidats – Enquête Robert Half.

2. Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces.

3. 2023 : les Français réclament plus de flexibilité et d'efficacité dans l'organisation de leur travail. La solution QG numérique pour répondre à ces besoins – francenum.gouv.fr.

4. Étude « Talent Trends 2023 » réalisée par Michael Page.

Évolution des priorités des Français :



: le travail occupe la deuxième place, juste devant les amis et les loisirs¹.

#1. Famille 

#2. Travail 

#3. Amis 

#4. Loisirs 



: le travail occupe la quatrième place, juste après les amis, la famille et les loisirs¹.

#1. Famille 

#2. Amis 

#3. Loisirs 

#4. Travail 

Pourquoi s'intéresser à l'équilibre vie pro – vie perso des salariés ?

En permettant aux salariés de disposer de temps pour leurs loisirs, leurs relations familiales et leurs activités personnelles, les entreprises favorisent un environnement propice à l'épanouissement individuel et collectif. Cela se traduit par une meilleure santé mentale en prévenant les risques d'épuisement professionnel, mais également par une plus grande motivation et une meilleure rétention des collaborateurs.

Ainsi, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle n'est pas seulement bénéfique pour les salariés, mais il est également un atout majeur pour les entreprises en termes de santé organisationnelle et de performance globale.



Il est dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation que les managers incitent les salariés à profiter pleinement de leur temps libre pour se ressourcer.

Douglas Rosane

Directeur du développement de l'Expérience Collaborateur chez Qualtrics France



1. « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail – Fondation Jean-Jaurès.

La semaine de 4 jours : la clé du bien-être au travail ?

Des premières expérimentations encourageantes

Jamais le sujet de la semaine de 4 jours n'aura fait l'objet d'autant d'articles que durant ces derniers mois. Ce modèle est en effet plébiscité par les salariés qui réclament plus de temps pour eux. C'est particulièrement le cas dans les secteurs où le télétravail n'est pas possible : industrie, commerce, hôtellerie-restauration...

37 %

des Français préféreraient travailler 4 jours par semaine avec des journées plus longues avec le même salaire¹.

25 %

des salariés pensent que la semaine de 4 jours deviendra la norme dans leur activité d'ici 5 ans².



Avantages et inconvénients de la semaine de 4 jours³

Avantages vus par les salariés

54% : amélioration de l'équilibre vie professionnelle – vie privée

54% : plus de temps pour soi et pour se déconnecter du travail

44% : impact positif sur le bien-être

42% : réduction des temps de trajet et des coûts associés

Inconvénients vus par l'employeur

33% : le défi lié aux revenus des employés

30% : la complexité opérationnelle de la mise en place

27% : les tâches administratives associées

19% : le coût opérationnel de la mise en œuvre

1. Semaine de 4 jours : les Français de plus en plus favorables.

2. People at Work 2023 : l'étude Workforce View | ADP France.

3. Flexibilité et semaine de 4 jours en France : ce que souhaiteraient les employés | Etude Get App (2023).

La semaine de 4 jours : la clé de l'équilibre

Certaines entreprises ont compris qu'elles pouvaient faire de la semaine de 4 jours un atout pour le bien-être et l'équilibre vie pro – vie perso des collaborateurs. En ayant un jour de repos supplémentaire, les salariés ont plus de temps pour se ressourcer et se détendre, favorisant une meilleure gestion du stress. La réduction du temps de travail permet également aux collaborateurs de trouver un meilleur équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leur vie personnelle en ayant plus de temps pour leurs loisirs, leurs activités sociales et leurs engagements familiaux. C'est notamment le cas de Welcome to the Jungle, entreprise pionnière en France sur le sujet. Cinq ans après être passés à ce rythme, 91% des salariés estiment que la semaine de 4 jours a un impact très positif sur leur santé mentale et 76% d'entre eux considèrent ce critère comme primordial s'ils recherchaient un nouvel emploi¹.

Les entreprises ont compris que la semaine de 4 jours pouvait être un avantage pour le bien-être de leurs collaborateurs : « Ceux qui ont goûté à la semaine de 4 jours donnent des retours très favorables. Ils apprécient l'autonomie gagnée, le sentiment de confiance accordée et l'équilibre que cette organisation permet », déclare Célica Thellier, co-fondatrice de ChooseMyCompany². Pour tester son efficacité, une grande expérimentation a été menée sur le sujet en Grande-Bretagne. Entre juin 2022 et janvier 2023, 2 900 salariés ont travaillé 4 jours par semaine, sans baisse de salaire. Le bilan a été très positif puisque la productivité n'aurait pas baissé selon les entreprises qui ont participé à l'expérimentation. 91% d'entre elles souhaitent conserver ce nouveau rythme³.



“

**Aller sur les 4 jours,
c'est aller dans le
sens de l'histoire de la
demande sociale, vers
un meilleur équilibre
entre vie privée et vie
professionnelle.**

”

Bernard Coulaty

Ex-DRH de Danone et Pernod-Ricard.

-
1. Semaine de 4 jours : « Il faut prouver que c'est possible partout ».
 2. La semaine de 4 jours, un effet bénéfique sur la productivité, l'attractivité et la fidélisation.
 3. Test de la semaine de 4 jours au UK : les impressions des Britishs.

Un modèle qui doit encore faire ses preuves

Malgré les résultats enthousiasmants de ce type de tests, les entreprises françaises sont encore réticentes sur le sujet.

Pour certains employeurs, le rythme imposé par la semaine de 4 jours serait difficile à tenir pour les salariés. Pour Yosra Daoussi, RRH chez Aymax : « c'est un fait : si l'on veut passer à la semaine de 4 jours, deux solutions sont possibles. Allonger les journées de travail et réduire les temps de pause, ou diminuer le temps de travail hebdomadaire, et donc par voie de conséquence la charge de travail. Or, je pense que ce n'est pas une bonne idée que de demander aux salariés de faire le même travail en 4 jours plutôt qu'en 5 »¹.

Pour l'économiste Eric Heyer, la répartition du temps de travail doit être au cœur des réflexions² :



Il faut savoir avant tout si l'on parle de la semaine de 4 jours ou de la semaine répartie en 4 jours.

Eric Heyer
Economiste



Les détracteurs de la semaine de 4 jours pointent également du doigt :

- **Le manque de retours d'expériences** significatifs sur plus de 5 ans et le risque de voir les interactions sociales entre les collaborateurs diminuer.
- **Les conséquences néfastes sur la santé de journées à rallonge :**
« Des effets sur la santé peuvent apparaître, notamment liés aux postures sédentaires dans les emplois de bureaux : tensions musculaires, douleurs au dos, pathologies cardiovasculaires, troubles psychiques », déclare Bertrand Delecroix, responsable d'études à l'INRS³.

1. La semaine de 4 jours : pour ou contre ?

2. Semaine de quatre jours : le « oui mais » des entreprises.

3. Semaine de 4 jours : quels impacts sur la santé ? – Emergences – Travail et Sécurité.

Les pistes à explorer pour trouver le bon rythme

Qui a dit que la semaine de 4 jours était la seule voie possible vers un meilleur équilibre de vie ? En effet, comme pour le télétravail, il existe beaucoup d'options différentes pour offrir plus de flexibilité aux salariés, selon les moyens et le secteur de l'entreprise.



1. La semaine flexible

Accenture a récemment mis en place la **semaine flexible** qui permet aux salariés d'organiser leur emploi du temps selon leurs besoins. Pour Jacqueline Haver-Droeze, DRH d'Accenture France, « l'objectif est d'accroître leur bien-être et de leur donner envie de rester dans l'entreprise. C'est aussi un argument pour recruter.¹ »

2. Les horaires à la carte

Sur le même modèle, d'autres entreprises, comme l'éditeur de logiciel AssessFirst, misent sur une **organisation asynchrone**. Les salariés ont la possibilité de venir travailler tôt le matin comme tard le soir. Les horaires à la carte sont perçus comme une marque de confiance de la part des salariés. Elle permet à chacun de s'organiser en fonction de ses propres contraintes et surtout d'être plus efficace. Certains salariés sont en effet plus productifs tôt le matin qu'en fin de journée.

3. Travailler de partout, n'importe quand

D'autres entreprises ont décidé de permettre à leurs salariés de travailler à distance depuis l'étranger avec **un nombre de jours limité** dans l'année : 20 jours par an chez Google et Ubisoft, 30 jours chez Renault ou encore 40 jours chez ManoMano. Déménager à l'étranger tout en continuant de travailler pour son employeur actuel séduit 33%² des salariés.

28. La semaine de 4 jours (payés cinq), l'avenir en entreprise ? | Les Echos Start.

2. Enquête d'ADP® Research Institute, « People at Work 2023 : l'étude Workforce View ».

La flexibilité pas à pas

Comment permettre plus de flexibilité à ses collaborateurs sans compromettre leur efficacité ? De très nombreuses options s'offrent à vous selon votre secteur et les attentes de vos collaborateurs.

Cernez les besoins de vos collaborateurs

Avant de vous lancer, vous devez identifier les attentes de vos collaborateurs et évaluer leur faisabilité selon vos contraintes. Un jeune parent de 35 ans n'aura par exemple pas les mêmes exigences qu'un collaborateur de 50 ans ou de 25 ans. Pour ce faire, vous pouvez envoyer à votre équipe des enquêtes et sondages, tout en organisant des moments dédiés pour recueillir les avis et les préoccupations de chacun.

Il est primordial d'impliquer à cette étape l'ensemble de vos collaborateurs, de vos managers et des représentants du personnel pour favoriser leur adhésion et faciliter la coopération.

Ne fixez pas d'horaires

En fonction des résultats de l'étape précédente, plusieurs possibilités d'aménagement peuvent se présenter. Si vos collaborateurs réclament une forte indépendance, vous pouvez décider de ne pas leur imposer d'horaires et les laisser gérer leurs journées telles qu'ils le souhaitent, tant que les projets sont correctement exécutés.

Autre option : vous pouvez aussi proposer des horaires de travail modulables. Cette organisation « à la carte » peut se traduire concrètement par la possibilité de travailler à temps partiel, les horaires décalés, la semaine de 4 jours...

En tout cas, quel que soit votre choix, nous vous recommandons de poser un cadre pour éviter une trop grande disparité des horaires entre les équipes. Instaurez des plages horaires communes pour garantir une bonne collaboration entre vos salariés. Vous pouvez aussi les encourager à se partager leurs emplois du temps pour s'organiser en toute autonomie.

Autorisez le travail nomade

Au-delà des horaires, le lieu de travail peut aussi être flexible ! Vous pouvez permettre à vos salariés de travailler depuis différents endroits, comme vous le faites peut-être déjà sûrement avec le télétravail.

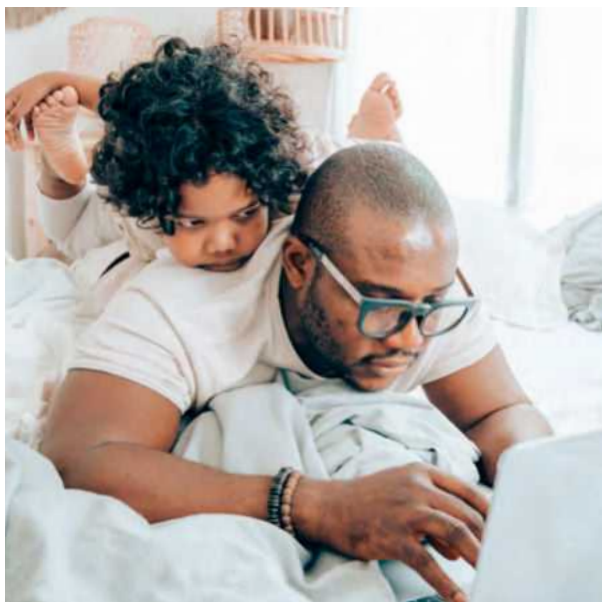
Vous pouvez mettre en place différentes formules :

- Permettre à vos collaborateurs de travailler d'où ils veulent selon certains jours fixes (tous les mardis et jeudis par exemple).
- Les laisser choisir les jours où ils viennent au bureau, en imposant un nombre minimum par semaine ou par mois.
- Autoriser le travail depuis un pays étranger, avec du décalage horaire, ou non.

Les possibilités sont très nombreuses ! Choisissez la politique qui vous convient le mieux, en incluant les salariés dans la réflexion.

Mettre en place une politique parentale

Aujourd'hui en France, 89% des salariés ont des responsabilités familiales¹. De la naissance à l'âge adulte des enfants, la question de la parentalité au travail se pose. 99% des salariés estiment que l'accompagnement à la parentalité doit faire partie intégrante de la politique RH de l'entreprise². Or, seulement la moitié d'entre eux donnent une note moyenne de 5/10 à leur entreprise concernant leur politique parentale.



Pour soutenir vos salariés dans leur parentalité, vous pouvez proposer une mutuelle optimisée pour les familles, incluant une prime de naissance (aussi appelée « forfait naissance ») mais aussi des congés additionnels : allongement du congé second parent, congé pour l'allaitement, congé pour la rentrée scolaire... Vous pouvez aussi proposer des solutions de garde en vous appuyant sur des réseaux de crèches privées ou en distribuant une aide financière couvrant les frais par des chèques CESU préfinancés (Chèque Emploi Service Universel).

Montrez l'exemple

Il ne sert pas à grand chose de prôner la flexibilité et l'équilibre pro – perso si les dirigeants de l'entreprise sont des adeptes du présentéisme et des envois d'e-mails le week-end ! Veillez à ce que les managers et dirigeants de votre entreprise ne dépassent pas les limites horaires pour ne pas envoyer de messages contradictoires à vos collaborateurs.

Créez une charte de télétravail

La charte de télétravail est un document qui donne un cadre et formalise les règles du télétravail. En d'autres termes, elle est comme un mode d'emploi précisant les objectifs du télétravail, les droits et devoirs des télétravailleurs, les modalités de mise en œuvre applicables aux salariés...

Elle n'est pas obligatoire, mais elle est vivement conseillée quand le télétravail est régulier, car elle favorise la transparence et la communication interne dans l'entreprise. Elle permet d'éviter toute approximation ou difficulté de compréhension, les règles étant les mêmes pour tous les collaborateurs.

Avant d'imposer, testez !

Si cela est possible, il est recommandé de recourir à des périodes d'essai concernant toute modification liée à la flexibilité au travail. En effet, changer ses habitudes n'est pas anodin !

Vous pouvez par exemple mener des expérimentations auprès d'une équipe spécifique, comme un « groupe test », pour vérifier la pertinence des changements avant de les appliquer au plus grand nombre.

1. Observatoire de la QVT.

2. Infographie Parentalité en entreprise par Aparentiere.

L'INTERVIEW EXPERT

Osez la semaine de 4 jours !

“

Côté équipe, c'est un véritable équilibre entre vie pro et vie perso qui s'est mis en place avec la semaine de 4 jours (...). La surprise côté entreprise réside dans un accroissement très fort de la productivité.

”

Laurent de la Clergerie
CEO de LDLC



Laurent de la Clergerie est Président Fondateur du Groupe LDLC et auteur de « Osez La Semaine de 4 jours ! ». Le Groupe LDLC a été fondé en 1996 et est spécialisé dans la vente de matériel High tech sur Internet pour les particuliers et les professionnels en France, Belgique et Suisse. Il compte aujourd'hui 1 000 collaborateurs dont le focus est le service client.

L'INTERVIEW EXPERT

La semaine de 4 jours, pourquoi et comment l'avez-vous mise en place ?

La semaine de 4 jours et 32 heures est le résultat d'une ambition du Groupe de prioriser le bien-être de ses collaborateurs. L'idée est venue d'une expérience de Microsoft au Japon en 2019 qui a lancé la réflexion sur le sujet en mode « pourquoi pas ? ». Après analyse du risque coût maximum de la mesure (5% de la masse salariale) la décision a été prise de sauter le pas et a été annoncée aux équipes en juin 2020 pour une mise en place définitive en janvier 2021.

Quelles étapes avez-vous suivi pour mettre en place la semaine de 4 jours ? L'avez-vous fait progressivement ou non ?

Le groupe étant composé de plusieurs filiales, c'est tout d'abord la maison mère et ses 700 collaborateurs qui sont passés aux 4 jours « du jour au lendemain » le 25 janvier 2021. Nous n'avons pas fait de période de test, il n'y avait pas de volonté de revenir en arrière. Les résultats ayant rapidement été très positifs, l'ensemble des filiales ont été progressivement passées au même rythme dans les 15 mois qui ont suivi, c'est-à-dire 4 jours et 32 heures sans contrepartie ni baisse de salaire.

Avez-vous impliqué les salariés dans la réflexion avant la mise en place ? Si oui, comment ?

Si personne n'avait été mis au courant le jour de l'annonce de la mesure, le travail de mise en place a été réalisé en coopération totale avec les équipes. Que ce soit, du point de vue planning, RH, juridique, et mode de fonctionnement. Chaque équipe a notamment défini « seule » le nouveau planning à adopter pour chaque collaborateur avec comme seule contrainte : « Le client ne doit pas percevoir que nos plannings sont sur 4 jours. »

Cela semble marcher, nous venons d'obtenir pour la 10ème fois consécutive le prix meilleur service client de l'année avec la note record historique du concours de 19,66/20.

Quels sont les bénéfices du passage à la semaine de quatre jours pour l'entreprise et vos salariés ?

Les bénéfices sont nombreux pour les équipes et ont été surprenants pour l'entreprise. Côté équipe, c'est un véritable équilibre entre vie pro et vie perso qui s'est mis en place, le sentiment d'avoir le temps de vivre chacun de ses moments pleinement et sans empiéter l'un sur l'autre. La surprise côté entreprise réside dans un accroissement très fort de la productivité, qui nous permet de dire aujourd'hui que l'on travaille mieux et plus en 4 jours 32h qu'en 5 jours 35h !



TENDANCE 4

MANAGEMENT : REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DU TRAVAIL

Surcharge de travail, manque de temps, stress... Depuis plusieurs années, les aspirations professionnelles évoluent et de moins en moins de jeunes talents envisagent de gravir les échelons vers des postes de management traditionnels. Pour autant, malgré ce rejet, la fonction managériale reste très importante pour le bien-être des salariés. Comment faire évoluer la fonction managériale dans ce contexte ?



Vous avez besoin de vos salariés !



Adam Smith, l'un des tout premier théoricien du capitalisme l'expliquait déjà dans « La Richesse des nations » : si un chef d'entreprise souhaite gagner en productivité, il doit prendre soin de ses ouvriers, par exemple, en finançant leur santé ! Eh oui... L'être humain est la base même d'une entreprise ! **Remettre l'humain au cœur du management, c'est repenser l'organisation du travail** pour favoriser l'épanouissement personnel et collectif, mais c'est avant tout du bon sens.

“

*L'être humain
est la base même
d'une entreprise !*

”

Cela signifie créer des environnements où **la communication, la reconnaissance et l'entraide** priment sur les processus rigides basés sur une organisation pyramidale.

La bienveillance managériale joue un rôle clé en encourageant l'ouverture, la confiance et le soutien mutuel, permettant aux salariés de se sentir compris et appréciés. Cette approche renforce la motivation et la loyauté, conduisant à une productivité accrue et à une meilleure santé mentale au travail... et à une réduction de l'absentéisme qui, pour rappel, coûte **plus de 100 milliards par an à l'économie française**.

L'avènement du numérique a décentralisé les structures traditionnelles, ouvrant la voie à des organisations plus flexibles et plus réactives. Loin de menacer le travail humain, l'intelligence artificielle et les chatbots libèrent les employés de tâches répétitives, allouant plus de temps pour des interactions significatives et pour des rôles exigeant jugement et créativité. **Plus d'humain au travail c'est reconnaître et valoriser chaque individu** non seulement en tant que travailleur, mais aussi en tant que personne à part entière, avec ses aspirations et ses besoins.

Bien-être au travail, tout dépend des managers ?

Une nouvelle vision du management

L'aspect humain est désormais la principale priorité des salariés dans l'environnement de travail¹. Savez-vous que seul un tiers des salariés non-encadrants souhaite manager un jour ?² De plus en plus, les salariés montrent leur réticence face au management traditionnel dans les entreprises. Le modèle hiérarchique, rigide et vertical, est considéré comme obsolète, surtout parmi les jeunes salariés qui préfèrent une structure plus horizontale favorisant la communication et la prise de décision partagée.

En effet, les salariés expriment de plus en plus de réticences envers le management traditionnel au sein des entreprises. Le modèle hiérarchique rigide et vertical est perçu comme dépassé. Les jeunes salariés notamment aspirent à une structure plus horizontale, où la communication et la prise de décision sont partagées.

Ce rejet du management s'explique aussi par un changement du rapport au travail. En effet, il y a encore quelques années, progresser dans sa carrière se résumait à monter les échelons.

Cependant, même si la fonction managériale est aujourd'hui décriée, elle reste essentielle pour le bien-être des salariés. Les managers seraient même plus « importants » que les RH dans l'épanouissement des employés : 22% des Français pensent que les managers sont responsables du bien-être de leurs subordonnés directs alors que 13% d'entre eux pensent que les équipes RH en sont les principaux responsables³.



1. Infographie | Les résultats de l'Observatoire du Bien-Être au Travail 2023.

2. Baromètre du bien-être mentale en entreprise | Édition réalisée par Alan et Harris Interactive (2023).

3. Un salarié sur cinq pense que les managers sont responsables de leur bien-être au travail.

Les qualités managériales recherchées par les salariés

Pour les salariés, les qualités d'un bon manager concernent avant tout le bien-être, avant même les qualités propres au leadership¹ :

51%

: savoir encourager et motiver son équipe.

45%

: être à l'écoute, disponible pour échanger avec les membres de son équipe.

45%

: être attentif au moral des membres de son équipe.

En façonnant des environnements propices à l'épanouissement professionnel, les managers sont en effet clés pour le bien-être des salariés. Pour ce faire, ils doivent notamment adopter des comportements clés :

- **L'écoute active** : pour créer un espace propice aux idées et préoccupations des collaborateurs.
- **La transparence dans la communication** : pour établir un climat de confiance et d'ouverture.
- **La promotion de l'équilibre vie pro – vie perso** : afin de démontrer une préoccupation authentique pour le bien-être des collaborateurs.



“

Nous sommes convaincus que seules les entreprises qui mettent l'humain au cœur, qui respectent le vivant et les territoires, ont le pouvoir de transformer harmonieusement et durablement notre monde.

Benjamin Abittan

Directeur général adjoint
de Châteaufort

”

1. Baromètre du bien-être mentale en entreprise | Édition réalisée par Alan et Harris Interactive (2023).

En demande-t-on trop aux managers ?

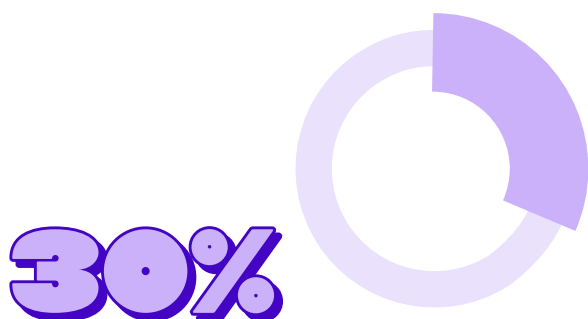
Un sentiment d'isolement

41% des managers se sentent actuellement isolés et plus d'un quart soulignent le manque d'accompagnement de leur hiérarchie et des RH³⁶.

En cause ? Des attentes élevées, parfois contradictoires : les entreprises exigent des managers qu'ils maîtrisent à la fois des « soft skills » (citées plus haut) et celles inhérentes à leur fonction managériale (encadrer, organiser le travail, communiquer sur les objectifs...).

Les managers réclament plus de soutien

Veiller au bien-être de son équipe, ça s'apprend ! Les RH ont ici un rôle important à jouer pour accompagner des managers qui n'ont souvent jamais été formés à cela. Il y a d'ailleurs beaucoup de mimétisme en management. S'ils ne sont pas formés, les managers s'inspirent de ce qu'ils ont connu et risquent de perpétuer des modes de fonctionnement néfastes, voire toxiques, pour leur équipe.



des managers réclament plus de formations aux RPS (c'est leur 1^{ère} revendication à égalité avec une revalorisation salariale)¹.

Faut-il repenser son modèle managérial ?

Une culture managériale peut être uniquement basée sur la hiérarchie, les exigences du marché, la bureaucratie... Ces modèles sont cependant fortement challengés par les nouvelles attentes des collaborateurs et le nouveau cadre imposé par le travail hybride. Replacer l'humain au cœur de l'entreprise nécessite de repenser les fondements mêmes de l'organisation.

En première ligne face à ces changements organisationnels profonds, les managers se retrouvent souvent démunis face à des collaborateurs en recherche de sens. Avec l'arrêt des échanges en présentiel, il est également plus difficile pour eux d'évaluer leur bien-être et de prévenir les RPS.

Fort heureusement, des méthodes existent pour veiller au bien-être de tous. La transformation est à la portée de toutes les entreprises, à condition de faire le bilan sur sa politique managériale, d'impliquer les managers et de les outiller.



1. Baromètre du bien-être mentale en entreprise | Édition réalisée par Alan et Harris Interactive (2023).

Ce n'est pas qu'une affaire de managers

Repenser son modèle managérial ne sert à rien si l'entreprise ne change pas. En effet, aucune stratégie ou vision ne fonctionnera dans une culture d'entreprise qui n'encourage pas le changement.

L'équipe dirigeante doit être impliquée dès le début de la réflexion car, sans appui organisationnel, la marge de manœuvre des managers sera faible.

Un manager pourra par exemple faire preuve de reconnaissance avec son équipe, elle sera forcément minimisée dans un cadre de travail stressant et peu porté sur le bien-être.



Il y a des chiffres qu'on ne peut pas ignorer. Pourquoi la France est-elle le 2^{ème} pays du burnout dans le monde ? Pourquoi sommes-nous le 2^{ème} pays européen pour l'absentéisme ? La plupart du temps, on quitte un manager, pas son entreprise. Le management joue un rôle considérable dans cette situation, et il peut largement l'améliorer. Encore faut-il qu'il se mobilise.

Gaël Chatelain-Berry

Expert du bien-être au travail et créateur du podcast Happy Work



« Manager coach » : comment transformer son modèle managérial ?

Pour favoriser le bien-être, le manager doit faire évoluer son rôle et devenir « coach ». Il est temps d'entreprendre cette transformation pour renforcer l'efficacité des managers, garantir leur épanouissement professionnel et celui de leur équipe !

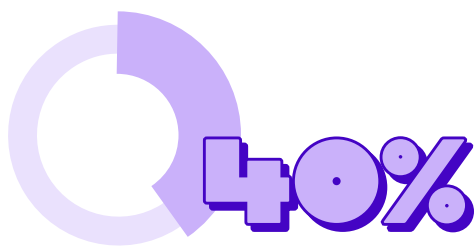
Favorisez le droit à l'erreur

Au-delà des félicitations publiques, reconnaître le droit à l'erreur et encourager la prise d'initiatives en tant qu'employeur permet aux collaborateurs de se sentir valorisés pour leur travail. Ces pratiques envoient plusieurs messages :

- **« Prenez des risques et expérimentez »** : l'innovation ne fait pas sans tests et échecs. L'erreur n'est alors plus perçue comme un risque pour l'entreprise, mais comme une opportunité.
- **« Je vous fais confiance »** : l'employeur montre qu'il fait confiance aux collaborateurs, il sait qu'ils prendront leurs responsabilités.

Elles permettent l'instauration d'un climat de sécurité psychologique pour les salariés, comme le partage de feedbacks réguliers et constructifs.

Formez les managers à leur fonction



des cadres en management ont suivi une formation dédiée, malgré l'évolution constante du travail des managers¹.

La formation des managers est pourtant essentielle pour assurer une gestion efficace au sein des organisations et devenir de véritables coachs d'équipe. Leurs compétences doivent aller bien au-delà de la simple supervision des équipes. Ils doivent inspirer, motiver et diriger les individus vers des objectifs communs.

Un bon manager coach doit guider son équipe, encourager la créativité, favoriser la communication et résoudre les conflits. Des programmes axés sur le leadership peuvent inclure des simulations de gestion d'équipe, des études de cas et des ateliers de développement personnel pour renforcer ces compétences.

Il est également important de former ses managers à la conduite du changement. Ils seront ainsi en mesure d'anticiper les réactions des équipes, de minimiser les résistances, de communiquer efficacement les changements et maintenir la motivation dans des périodes de transformation.

Mettez en place une culture du feedback 360°

Le feedback est un élément essentiel dans l'engagement des collaborateurs. Il sert à créer du lien avec le collaborateur, à connaître son avis et à l'aider à progresser. Selon une étude menée par Officevibe, 98% des salariés se désengagent en l'absence de feedback. À l'inverse, 43% des salariés extrêmement motivés en bénéficient au moins une fois par semaine.

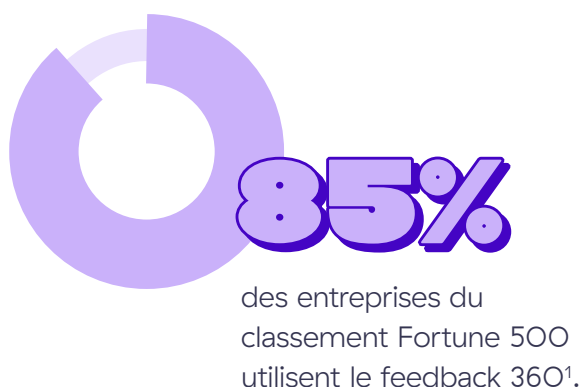
Pour que le feedback devienne indissociable de votre culture, il doit s'appliquer à tous les aspects de la vie de l'organisation et ne pas être seulement l'affaire des dirigeants. C'est ce qu'on appelle « le feedback 360° ». Ce processus d'évaluation permet aux collaborateurs de donner leur feedback sur leur manager, et vice-versa, en toute transparence mais également de recueillir des feedbacks de la part de collègues, de subordonnés et même de clients. Cela permet d'avoir une vue complète de son travail.



1. Enquête Cadreo : la place des cadres dans les entreprises en 2019 | HelloWork.

Là aussi, il peut être intéressant de former vos collaborateurs (pas seulement vos managers) à donner et à recevoir du feedback.

Pour plus d'efficacité, proposez des ateliers, formations et ressources en amont de moments propices au feedback : entretien semestriel, point en one-to-one, fin de sprint...



Divisez les fonctions managériales

Vos managers sont sous l'eau ? Si oui, avez-vous déjà fait l'exercice de vous demander : quelles sont les tâches de vos managers ? Que veut dire manager dans votre entreprise ?

En identifiant les différentes compétences demandées à vos managers, vous pouvez diviser et attribuer différemment leurs tâches. En effet, nous avons tendance à attendre d'une seule personne beaucoup de choses : être visionnaire, expert technique, coach d'équipe... Vos collaborateurs pourraient être épaulés par plusieurs personnes expertes de leur domaine (technique, opérationnel ou stratégique) pour répartir les efforts. C'est une piste à envisager pour alléger la fonction managériale et lui redonner de la pertinence.



1. Forbes.

Vers la fin du management hiérarchique ?

“

L'enjeu du management n'est plus de contrôler mais de mettre les salariés dans les meilleures conditions pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes.

”

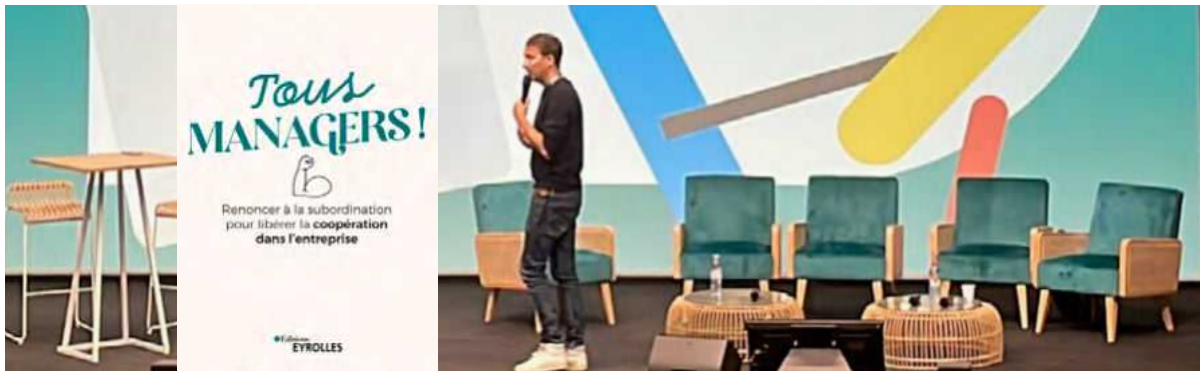
Julien Dreher

CEO et co-fondateur
de Ground



Entrepreneur du digital et du management des entreprises, Julien Dreher est le cofondateur de Ground et l'auteur de « Tous Managers ! ». Ce livre tente de démontrer comment le management hiérarchique traditionnel est une impasse dans la recherche de responsabilisation et d'épanouissement des collaborateurs. Ground est une structure de coaching qui accompagne les entreprises dans leur démarche de transformation via une approche très opérationnelle de responsabilisation de petites équipes multi-métiers autonomes.

L'INTERVIEW EXPERT



Dans votre livre « Tous managers ! », vous dénoncez la subordination qui existe encore dans bon nombre d'entreprises. En quoi le management hiérarchique a-t-il montré ses limites ?

Le management hiérarchique a été inventé à une période où, en pleine révolution industrielle, le principal enjeu pour les entreprises était de mettre en place des processus simples et répétitifs pour produire des objets identiques à grande échelle. Le management hiérarchique était alors le meilleur moyen de contrôler strictement les faits et gestes des salariés dans un contexte de défiance assumé.

Aujourd'hui, à l'heure du numérique, où les entreprises ont besoin de créativité, de coopération et de vélocité pour inventer, tester, ajuster au plus près du terrain, le management hiérarchique et la gouvernance pyramidale deviennent totalement mortifères. Les processus de décision sont devenus beaucoup trop lourds et trop éloignés du terrain.

Pourquoi l'autonomie des salariés est-elle essentielle dans le management de demain ? Est-ce la clé vers plus de bien-être au travail ?

En 2024, l'enjeu du management n'est plus de contrôler mais de mettre les salariés dans les meilleures conditions pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Les salariés sont des adultes et savent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin et ce qu'ils savent faire de manière autonome.

Face à un monde toujours plus complexe, stressant et pesant en termes de charge cognitive, il devient indispensable de laisser les salariés travailler comme ils le souhaitent. Cela concerne aussi bien, le lieu, les horaires, que les sujets à traiter et les coéquipiers avec lesquels ils doivent coopérer. Sans cette capacité d'adaptation aux contraintes de chacun, les salariés ne font que subir le travail. Il ne peut y avoir alors d'épanouissement et de bien-être.

Comment placer l'humain au cœur des actions managériales ?

En reconnaissant que l'humain peut avoir des besoins très multiples, très divers et qu'il est impossible que ceux-ci soient couverts par une seule personne. Le niveau de charges et de responsabilités des managers hiérarchiques est également inhumain. Les plus forts taux de détresse psychologique sont aujourd'hui chez les managers. Il me paraît indispensable de laisser chaque salarié choisir par qui il souhaite être accompagné sur quel sujet. Chaque salarié connaît la diversité de ses besoins. Certaines personnalités de managers seront bien adaptées à certains salariés et pas à d'autres. Et évidemment, l'humain a besoin d'une grande liberté et en même temps d'un cadre qui sécurise psychologiquement. Les actions managériales doivent avoir lieu dans ce cadre exigeant.

À quoi ressemble le manager idéal ? Celui dont le salarié se sentira bien dans son travail ?

Il est urgent de passer d'une vision dans laquelle être manager est un statut et un métier à temps plein, à une vision dans laquelle Manager est un rôle que l'on peut jouer en plus de son métier ou de son expertise. La quasi-totalité des salariés peuvent aider un collègue ou une équipe sur un sujet important : une compétence, une expérience, une méthode, une posture, etc. C'est le sens de l'approche « Tous managers ».

Les leaders de demain doivent favoriser ces échanges et ces coopérations à tous les niveaux. Cette approche me semble plus réaliste qu'une minorité de managers

super-héros devant traiter tous les problèmes d'une équipe. Ensuite, c'est à chacun de solliciter la ou le bon collègue en fonction de ses activités et de ses besoins, aussi en fonction de sa sensibilité. Avec cette approche, tout le monde est gagnant, y compris l'entreprise qui bénéficie de salariés plus motivés, coopératifs, créatifs et efficaces.

Quels sont les défis à relever pour les entreprises traditionnelles souhaitant adopter un management plus centré sur l'humain ?

Les salariés ont besoin de liberté. Dans votre vie, vous choisissez vos médecins, votre boulanger ou votre salle de sport, et vous décidez aussi quand vous avez besoin d'y aller. Ce n'est pas une tierce personne qui peut le savoir mieux que vous. Est-ce vraiment si différent dans le cadre professionnel ?

Bien entendu, les collaborateurs ont aussi besoin d'un cadre qui les sécurise psychologiquement et matériellement, c'est l'essence même du salariat. Offrir cette autonomie et ce cadre sécurisant est la responsabilité des entreprises. C'est un vrai défi, mais je pense que celles qui n'essaient pas de le relever risquent de subir de gros problèmes d'engagement, de fidélisation et de recrutement dans les années à venir.





TENDANCE 5

LA RSE AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

Jugée comme prioritaire pour 8 salariés sur 10¹, la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) profite à la société et donne du sens à l'investissement des collaborateurs. Bien plus qu'un simple axe de communication, c'est aujourd'hui un axe stratégique incontournable pour les entreprises car l'alignement des valeurs contribue à la satisfaction au travail des salariés. Pourquoi est-il nécessaire de travailler à sa RSE ? Où en sont les entreprises sur les sujets jugés prioritaires ? Quel est l'impact des apports des politiques RSE sur le bien-être des salariés ?

1. Baromètre RSE 2023 – 2ème édition.



Le bien-être au travail commence pas des valeurs communes



Envie de travailler pour une entreprise qui pollue ? Qui traite mal ses salariés ? Qui n'a absolument aucun engagement sociétal ? Sans vous connaître... Je dirais que non. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un incontournable aujourd'hui. Considérée comme prioritaire par **8 salariés sur 10**, la RSE transcende son rôle traditionnel de simple axe de communication pour devenir un **levier stratégique majeur**. En alignant les valeurs de l'entreprise avec celles de ses collaborateurs, la RSE confère un sens plus profond à l'investissement de ces derniers et renforce leur sentiment d'appartenance.

“

La RSE n'est pas un luxe, mais une nécessité stratégique pour toute entreprise soucieuse de son impact et de son avenir.

”

La nécessité de travailler sur la RSE réside dans son potentiel à créer une synergie entre les objectifs de l'entreprise et les impératifs sociaux et environnementaux. En intégrant **la durabilité, l'équité et l'éthique** dans leurs stratégies, les entreprises ne se contentent pas de contribuer positivement à la société, elles attirent également des talents alignés sur ces valeurs, favorisant ainsi un environnement de travail motivant et satisfaisant. Eh oui... **Tout le monde a à y gagner !**

L'impact de politiques RSE bien conçues sur le bien-être des salariés est indéniable. Les employés se sentent **valorisés et engagés** lorsqu'ils contribuent à des initiatives qui reflètent leurs valeurs personnelles, bien au-delà de leurs missions quotidiennes.

Ainsi, développer une RSE robuste sert non seulement à répondre aux attentes sociétales, mais aussi à favoriser un climat de travail positif. En somme, la RSE n'est pas un luxe, mais une **nécessité stratégique** pour toute entreprise soucieuse de son impact et de son avenir.

Comment la RSE impacte-elle le bien-être des salariés ?

En adoptant des pratiques axées sur la RSE, les entreprises favorisent un environnement propice à l'épanouissement des collaborateurs. En effet, en plus de représenter un avantage économique pour l'entreprise¹, une politique RSE renforce le sentiment d'appartenance des salariés se sentant fiers de faire partie d'une organisation engagée.

La RSE renforce également la marque employeur et personifie les valeurs de l'entreprise car elle les rend tangibles. Elles ne sont alors plus perçues comme de simples mots. Cet engagement se traduit très concrètement sur l'engagement des salariés.

70%

des salariés seraient plus « loyaux » à leur entreprise si celle-ci engageait des actions responsables².

Aujourd'hui, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'étend au-delà de leur empreinte écologique, englobant également le confort et le bien-être des employés dans une approche globale de la RSE.

Hommes – femmes : plus d'égalité pour plus de bien-être

Partie intégrante de la RSE, l'égalité hommes – femmes dans le monde du travail porte sur plusieurs sujets : l'égalité salariale, l'entrepreneuriat des femmes et leur accès aux fonctions de direction. Sur ce dernier sujet, 26% des Françaises pensent que l'égalité des chances pour accéder à des postes de direction fait défaut³. Les chiffres leur donnent d'ailleurs raison : au sein des pays de l'UE, le taux d'emploi des femmes est de 66%. Mais elles n'occupent que 31,5% des sièges des conseils d'administration dans les firmes cotées en Bourse dans l'UE⁴.

Pourtant, plusieurs études ont démontré que la présence de femmes à des postes de direction favorise un environnement équilibré et un bien-être accru pour les employés. Les femmes managers valorisent en effet davantage les aspects relationnels de leur fonction : 44% des femmes managers apprécient particulièrement le fait d'encourager son équipe, contre 33% des hommes et 37% les échanges avec leurs collaborateurs, contre 29% des hommes⁵. Leur leadership offre donc des perspectives variées, des styles de gestion inclusifs et une communication ouverte.

1. La RSE, un avantage concurrentiel – ladepeche.fr.

2. 2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study.

3. Inclusion : aider les femmes à accéder aux postes de direction.

4. Égalité femmes-hommes : les quotas c'est bien, mais les postes de direction c'est mieux.

5. Baromètre du bien-être mentale en entreprise | Édition réalisée par Alan et Harris Interactive (2023).

L'écart salarial hommes – femmes

Quant au niveau salarial, l'écart entre les hommes et les femmes se réduit. Mais trop lentement. Aujourd'hui, on estime que pour chaque euro gagné par un homme, une femme ne touche que 84 centimes¹. Dans le cadre d'une année de travail, cet écart représente deux mois de travail « gratuit » pour les femmes.

Cette inégalité pèse fortement sur les collaboratrices et les entreprises, ce qui entraîne une baisse de l'engagement. Les entreprises qui pratiquent des rémunérations inégalitaires se risquent aussi à une hausse du turn-over car leurs collaboratrices sont susceptibles de partir à la recherche de meilleures rémunérations.

À signaler cependant : les entreprises vont devoir se mettre pour de bon à la transparence des salaires ! En effet, à partir de 2024, une directive oblige les entreprises de plus de 250 employés à déclarer tous les ans l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes de leur organisation. Cette déclaration devra avoir lieu tous les trois ans pour les entreprises comptant 150 à 249 salariés et marquera une avancée significative pour l'égalité des salaires. En effet, l'écart salarial hommes – femmes est plus faible dans les entreprises les plus transparentes sur ce sujet².

Au-delà de la question de l'écart salarial selon les genres, la transparence encourage le bien-être de tous les salariés en créant un environnement où la juste rémunération est clairement établie.



1. Equal work for unequal pay.

2. Plus de transparence des salaires pour plus d'égalité hommes – femmes – Figures.

L'éco-anxiété, source de mal-être

Même si la santé et la sécurité au travail, la QVTC et l'égalité hommes – femmes sont les sujets considérés comme les plus prioritaires par les salariés¹, la préservation de l'environnement entre aussi en compte dans les enjeux RSE.

70%

des salariés estiment qu'un engagement de leur entreprise en faveur de la protection de l'environnement les inciterait à y rester durablement².

84%

souhaitent que leur travail soit en adéquation avec le défi climatique².

Cette dissonance entre aspirations personnelles et actions de l'employeur peut donner lieu à de la défiance, voire à de la souffrance : 41% des salariés disent ressentir de l'anxiété au sujet de l'environnement³. Cette préoccupation peut avoir des répercussions sur leur productivité, leur concentration et leur moral au travail.

De plus, la sensibilisation croissante aux problématiques environnementales peut générer un certain malaise chez les salariés, surtout lorsque leur entreprise n'adopte pas de pratiques durables ou qu'elle ne communique pas clairement sur ses engagements écologiques.

Il est essentiel pour les entreprises de prendre en considération ces préoccupations et d'adopter des actions concrètes pour soutenir leurs employés et atténuer cette anxiété liée à l'écologie au travail. C'est pourquoi certaines entreprises proposent des formations aux dérèglements climatiques, comme Bouygues, Decathlon ou encore Vinci qui proposent à leurs collaborateurs de participer à des Fresques du Climat⁴.

Certaines initiatives peuvent même permettre aux entreprises de bénéficier d'un avantage économique à court terme. Le Laboratoire CDM Lavoisier a par exemple remplacé ses chaudières pour réaliser une diminution de 18% de son empreinte carbone⁵. Pour son usine de Marseille, Haribo a opté pour un système de récupération de chaleur lui permettant de s'affranchir du gaz et des énergies fossiles⁶.



1. 2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study.

2. Étude «Le travail en transition» Avril 2023 – ELAB & Unédic.

3. Enquête du Conseil économique, social et environnemental auprès de représentants du personnel et d'employeurs, du public et du privé menée en 2022-2023.

4. Fresque du climat en entreprise : en sortir « sonné », et après.

5. CDM Lavoisier, engagé dans la réduction de son empreinte carbone — AMLIS.

6. Haribo, c'est beau l'économie ! | Energie Plus.

Pour un environnement de travail inclusif

Même s'il reste près de deux fois plus élevé que celui de l'ensemble des demandeurs d'emploi (13%), le taux de chômage des personnes handicapées est en baisse depuis 5 ans¹. Une évolution encourageante mais qui ne gomme pas une certaine précarité professionnelle : discrimination à l'embauche, parcours en dents de scie, manque de perspectives d'évolution...

En plus de remplir un devoir moral, les entreprises qui favorisent l'inclusion des personnes handicapées démontrent leur engagement envers la responsabilité sociale et renforcent leur marque en tant qu'employeur soucieux de l'égalité des chances.

Enfin, l'inclusion des personnes handicapées favorise une culture inclusive où chacun se sent valorisé, ce qui renforce la motivation de tous les salariés. En favorisant l'empathie et la compréhension mutuelle, cette approche encourage un esprit d'équipe solide et un climat de travail positif pour tous.



Certaines entreprises mettent en place des actions de sensibilisation. Lors du Duo Day, Air Liquide ou encore le groupe Bel organisent souvent des duos entre des personnes en situation de handicap et des salariés valides volontaires pour faire découvrir leur métier et la vie au sein de l'entreprise. Decathlon a de son côté organisé un quizz sur le Handisport en partenariat avec la Fédération Française de Handisport pour sensibiliser ses collaborateurs sur ce sujet³.

1. Stratégie Agefiph 2023 – 2027 pour le plein emploi des personnes handicapées.
2. Handicap au travail : quelle situation en 2023 ? – Fondation travailler autrement.
3. Emploi et handicap : mettre l'inclusion au cœur de sa stratégie RSE !

Les bonnes pratiques pour s'engager en tant qu'entreprise

Intégrez la RSE dans la culture d'entreprise

La responsabilité sociale ne devrait pas être un aspect isolé, mais plutôt une partie intégrante de la culture d'entreprise et de la stratégie de QVCT.

Pour cela, il faut identifier les enjeux de la RSE qui sont cohérents avec son activité économique. De cette façon, la démarche RSE aura du sens sur la durée et sera engageante pour les collaborateurs.

Dialoguer avec tous les acteurs de l'entreprise

Pour construire une RSE viable, un credo : la co-construction. Avec qui ? Clients, partenaires, financeurs, actionnaires, salariés. Eux seuls savent ce qu'il faut améliorer et ce qu'il est possible de mieux faire sur le terrain. Les impliquer tôt garantit l'appropriation de la démarche sur la durée.



Les objectifs RSE doivent être incarnés dans les plus hautes sphères de l'entreprise.

Pierre-Yves Sanchis
Fondateur
de Comeen et e-RSE



Communiquez de façon transparente

Pour engager le plus grand nombre, pas de secret : il faut en parler ! En interne, il s'agit de valoriser les actions collectives et individuelles et de relier la RSE aux objectifs globaux de l'entreprise.

En externe, montrer ces initiatives sert la marque employeur et attire de nouveaux collaborateurs. Chaque collaborateur doit bien connaître ses objectifs RSE pour les intégrer dans son travail quotidien, quel que soit son niveau hiérarchique.

Pour communiquer sur les objectifs, les progrès et les résultats des initiatives de RSE, utilisez des rapports annuels, des mini-sites web dédiés ou les réseaux sociaux de l'entreprise.

Récompensez l'engagement

Récompenser les salariés et managers impliqués dans la politique RSE stimule l'engagement et soutient les valeurs éthiques de l'entreprise. En plus de reconnaître leur contribution, ces efforts peuvent aussi encourager d'autres collaborateurs à s'impliquer dans la RSE.

Voici les exemples que vous pouvez proposer :



Proposer des bonus liés à la RSE en fonction de la contribution.



Mettre en place des programmes formels de reconnaissance, tels que des prix ou des certificats RSE, pour souligner l'engagement.



Offrir des formations en RSE pour valoriser l'investissement et renforcer les compétences.



Instaurer un système de feedback encourageant l'expression d'idées, stimulant l'engagement continu et une culture d'innovation.



Évaluez votre impact

Une approche globale est nécessaire pour mesurer l'impact et l'efficacité des initiatives RSE. Commencez par définir des indicateurs clés de performance (KPI) alignés avec les objectifs RSE de l'entreprise. Cela peut concerner la réduction des émissions de carbone, la diversité en entreprise ou la réduction des déchets.

Réalisez aussi des audits réguliers avec des cabinets externes pour vérifier la conformité aux normes éthiques et aux réglementations en vigueur. Enfin, il est important de collecter les retours de vos collaborateurs pour mesurer la perception et la réputation de l'entreprise en matière de RSE. En suivant ces trois types d'évaluations, vous pourrez ainsi suivre les progrès et identifier les domaines à améliorer.

Soutenir les initiatives de bénévolat

Et si bénévolat rimait avec bien-être ? Les initiatives individuelles de bénévolat auraient un impact positif sur le bien-être des salariés. Selon une étude de l'université de Southampton et l'université de Birmingham au Royaume-Uni réalisée auprès de 60 343 personnes, le bénévolat s'accompagne d'un sentiment de bien-être physique et psychologique. Une étude de l'université d'Exeter a révélé que ces actions solidaires diminueraient les probabilités de tomber en dépression et augmenteraient la satisfaction et l'épanouissement personnel. Vous pouvez donc favoriser les initiatives de bénévolat de vos salariés en organisant des événements internes dédiés, en proposant des team buildings solidaires ou en facilitant le mécénat de compétences.

EPILOGUE



Gaël Chatelain-Berry

Expert du bien-être au travail et créateur du podcast Happy Work

Eh oui... c'est la fin de ce livre blanc et, une réflexion s'impose : le bien-être au travail n'est plus une option, mais une nécessité. L'évolution rapide du monde du travail, exacerbée par la pandémie et les avancées technologiques, a mis en lumière l'importance cruciale de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, du management bienveillant et de la responsabilité sociale des entreprises.

Les entreprises visionnaires comprennent que le bien-être des employés est synonyme de performance. À titre personnel, j'aimerais que ce soit par humanisme, mais, au final, quelle importance tant que les salariés vont bien ?

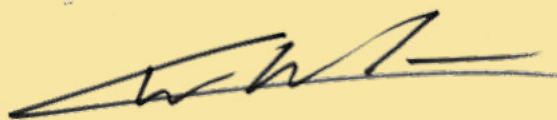
Ce que je retiens du livre blanc de Gymlib ? Il s'agit d'une intégration profonde du bien-être dans la culture d'entreprise. Avoir une opération commando sur le bien-être de toutes et tous n'aura qu'un impact limité, pour ne pas dire aucun impact. Il s'agit bien de transformer des habitudes ancrées depuis des années.

C'est comme moi, il y a 4 ans, j'ai décidé d'adopter une routine matinale qui intègre une heure de sport... Si je ne m'y étais pas tenu, probablement que je ne serais pas dans ma forme actuelle.

Mais au-delà du bien-être physique et psychologique... Il y a un aspect plus spirituel, probablement plus complexe à adresser : la quête de sens dans son travail, particulièrement importante pour la génération Z. Ils ne se contentent plus de «travailler pour vivre» ; ils veulent que leur travail reflète leurs valeurs et contribue positivement au monde.

En 2024, j'espère voir plus d'entreprises adopter ces principes, non pas comme des tendances passagères, mais comme des piliers de leur fonctionnement. Cela fait bientôt 10 ans que je travaille sur ces sujets, les progrès sont perceptibles, mais le chemin à parcourir reste long !

Pour autant, je suis profondément positif car tout ce qui est évoqué dans ce livre blanc ne sert pas les intérêts de tel ou tel, mais bien de toutes et de tous. Alors... On se lance quand ?



À PROPOS

Leader du sport en entreprise, Gymlib révolutionne le bien-être au travail. Notre mission ? Lutter contre la sédentarité et encourager les salariés vers un mode de vie plus actif.

Grâce à notre réseau de 4 500 salles de sport et studios partenaires en France, Belgique et Luxembourg, nous donnons accès aux salariés à une large variété d'activités pour s'entraîner où ils veulent, quand ils veulent.

L'application Gymlib permet de réserver en un clic une séance de sport près de leur lieu de travail, du domicile, et même en vacances.

Gymlib a déjà conquis plus de 1 500 entreprises, dont des grandes entreprises telles que Deloitte, Danone, Carrefour, Décathlon, GRTGaz, des PME ainsi que des start-ups à forte croissance comme Qonto, PayFit, Spendesk, Mirakl et Deliveroo.

Pour découvrir Gymlib
Rendez-vous sur gymlib.com

