



# THESE PROFESSIONNELLE Part time 2014

Nerea Cia



Le numérique au service du bien-être au travail

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à Vincent Montet et Alexandre Stopnicki, Directeur et Directeur Adjoint du MBAMCI et à tout le corps professoral.

Ensuite, je remercie tous ceux qui, par leurs témoignages, m'ont aidé dans la réalisation de ce travail :

Valérie François, DRH Novartis Pharma France  
Laetitia de Baene, Responsable RSE Novartis Pharma France  
Jean-François Suelves, Responsable Pôle Digital Novartis France  
Patrick Bonduelle, Directeur de la Communication Novartis Pharma France  
Uwe Diegel, Fondateur iHealth Labs  
Thomas Cornet, Fondateur Wittyfit  
Anne Levasseur, Fondatrice lemonfab  
Carole Blancot, Directrice Conseil SpotPink, agence spécialisée RH digital  
Anabelle Dietrich, Coach et formatrice en bien-être en entreprise  
Gilles Sonou, Fondateur de Mobile Health  
Lionel Reichardt, Blogueur et consultant dans la e-santé

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui m'ont accompagné pendant le MBA:

- A tous les autres participants de cette promotion de ouf!, pour le partage d'expérience, l'entraide, la convivialité et l'atmosphère bienveillante.
- Et enfin, une mention spéciale à mon entourage familial et amical qui m'a soutenu et supporté au quotidien pendant toute cette aventure.

## SOMMAIRE

1.	RESUME .....	5
2.	RECCOMENDATIONS STRATEGIQUES.....	6
3.	INTRODUCTION .....	8
4.	CHAPITRE 1 : Le bien-être .....	10
4.1.	Le marché du bien-être .....	10
4.2.	Définir le bien-être .....	10
4.3.	Définir le bien-être d'un point de vue économique .....	11
4.4.	L'étude du bien-être .....	12
4.5.	La mesure du bien-être.....	13
5.	CHAPITRE 2 : le bien-être en entreprise .....	15
5.1.	Comment définir le bien-être au travail .....	15
5.2.	Ecosystème des acteurs intervenant dans le bien-être au travail .....	15
5.3.	Que dit la législation en France ? .....	19
5.4.	Rôle de l'entreprise dans le bien être de l'individu.....	21
5.5.	Risques psychosociaux et bien-être au travail .....	23
5.6.	La qualité de vie au travail (QVT) .....	23
5.7.	La santé au travail.....	25
5.8.	Le bien-être et la performance dans l'entreprise .....	26
5.9.	Les critères globaux du bien-être en entreprise .....	31
6.	CHAPITRE 3 : le numérique contribue au bien-être en entreprise.....	32
6.1.	Une remise en cause d'un modèle historique d'organisation du travail.....	32
6.2.	L'influence des nouvelles technologies sur l'organisation du travail .....	34
6.3.	SWOT sur l'adéquation des outils numériques au bien-être au travail.....	36
6.4.	L'intelligence collective créatrice de valeur .....	37
6.5.	Le travail collaboratif et ses outils numériques associés.....	41
6.5.1.	Les outils collaboratifs existants en entreprise .....	45
6.5.2.	Focus sur les réseaux sociaux d'entreprise .....	47
6.5.3.	Le cas Yammer chez Sanofi .....	49
6.5.4.	Les COOC .....	51
6.6.	L'accès à l'internet depuis le lieu de travail .....	53
6.7.	Le télétravail et le nomadisme jouent sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée .....	54
6.8.	Initiative d'empowerment grâce aux objets connectés : le cas WeCare chez Novartis.....	58
6.9.	Les limites du numérique dans le bien-être.....	63
6.10.	L'entreprise à la conquête du Web 2.0.....	64
7.	CHAPITRE 4 : La mesure du bien-être en entreprise .....	65
7.1.	La mesure du bien-être au travail .....	65
7.1.1.	Le cas Wittyfit .....	68
7.2.	La mesure des outils numériques.....	70
8.	CHAPITRE 5 : Nouvelles tendances pour le futur .....	73
8.1.	Le bien-être au travail grâce aux objets connectés.....	73
8.2.	« Ludification » et « gamification » comme vecteurs du bien-être au travail .....	76

8.3. L'influence de la génération Y .....	78
9. CONCLUSION.....	79
10. BIBLIOGRAPHIE.....	80
10.1. Bibliographie .....	80
10.2. Webographie.....	81
10.3. CURATION .....	83
11. ANNEXES .....	84
11.1. Exemples de sociétés ayant mis en place des programmes de bien-être en entreprise.....	84
11.2. Le télétravail – Rapport du.....	87

# 1. RESUME

L'avènement du numérique a aussi touché les conditions des salariés au sein des entreprises. La culture 2.0 facilite et favorise aujourd'hui la communication, le management agile, la collaboration, l'entre-aide et le partage de connaissances.

Les technologies numériques sont des atouts pour avoir des employés plus heureux au travail même si ce n'est pas le seul modèle pour assurer le bien être au travail.

Ce qui change réellement, c'est le fait que les cultures managériales en France vont devoir changer la donne. Les dirigeants des entreprises sont devant le fait accompli: ils ne peuvent plus continuer à fonctionner avec une culture d'entreprise ou il règne la rétention d'information, une hiérarchie pyramidale et la considération du salarié comme un simple numéro.

Le travail qui suit a fait un état de lieux des outils digitaux existants aujourd'hui dans l'entreprise, en passant par la messagerie et l'accès à internet dans le lieu du travail aux réseaux sociaux d'entreprises et les objets connectés.

Il est intéressant d'associer technologie numérique et bien être. D'après l'étude du sujet, le fait de se mettre en relations avec les autres, de libérer la parole de salariés, de s'ouvrir aux autres via les outils numériques aiderait au bien être en entreprise.

Le sens du travail c'est le bonheur que le travail permet et qu'on y trouve<sup>1</sup>. Les personnes travaillent pour être heureux. Nous courrons tous après le bonheur.

Grace à l'intelligence collective mise à disposition par les outils numériques, les entreprises fournissent un résultat dont la pertinence dépasse la somme des apports individuels. Elle donne les moyens d'aller au-delà des limites de méthodes de management actuels. Elle permet le travail collectif par rapport au travail individuel, la communauté par rapport à l'individu, faisant ainsi, selon des experts, les ingrédients de la croissance et la compétitivité de demain.

Les outils numériques aident également énormément dans la recherche d'un équilibre vie professionnel et vie privé. Nous aborderons l'importance de l'adoption du télétravail dans beaucoup d'entreprises en France que, au-delà d'une économie de coûts liés à l'immobilier, c'est un gage de qualité de vie de salariés et par conséquent, de bien être au travail.

Le télétravail est un critère incontournable de mesure car il impose un nouveau contrat social, un nouveau rapport à l'entreprise et au travail, des nouvelles façons de manager et d'organiser le travail en apportant une agilité suffisante aux entreprises pour entrer dans l'ère 2.0

En fin nous parlerons des nouvelles façons d'accéder à la formation à travers les COOC (Corporate Open Online Course) ou les entreprises génèrent des économies d'échelle en donnant accès à des formations via des plateformes web à un plus grand nombre de salariés ce qui évite les coûts de les envoyer à des campus loin du bureau. De plus nous nous rendons compte de plus en plus que les universités n'arrivent pas toujours à suivre les avancées technologiques et leur offre de formation n'est pas toujours à jour vis-à-vis des besoins des entreprises.

---

<sup>1</sup> André Comte-Sponville, philosophe français. Membre du Comité consultatif national d'éthique depuis mars 2008

Et enfin on étudiera des cas concrets d'utilisation des réseaux sociaux ou des objets connectés dans les entreprises, et comment ces outils ont changé positivement la vie au travail de salariés.

## 2. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

L'entreprise aujourd'hui ne peut plus fermer les yeux face aux deux constats :

1/ la montée en puissance du désengagement et démotivation et, citons le, le stress parmi les salariés qui se traduit par un absentéisme et un turnover engendrant des coûts non négligeables pour l'entreprise.

2/ l'avènement du numérique qui a touché les modes de fonctionnement de plain fouet, en favorisant le partage d'informations, la communication, la collaboration et, in fine, le bien être au travail.

Nous verrons tout au long de cette thèse professionnelle le fait que les technologies numériques sont utiles pour mettre en place un politique de bien être au travail.

Les entreprises auront à présent un rôle de responsabilité sociale, qui fait sortir les politiques informatiques de leur rôle de recherche d'optimisation de la productivité, moyennant une automatisation et une dématérialisation, pour proposer des outils d'aide à la performance dans le partage d'informations, l'émergence de la créativité et de l'expertise en créant un terrain propice au bien être.

Au delà des critères globaux du bien-être en entreprise, les outils numériques, et plus particulièrement les **outils collaboratifs** pourront porter la pierre à l'édifice dans le bien être des collaborateurs à condition que les dirigeants des entreprises s'impliquent et communiquent les objectifs et usages correctement.

Ainsi que pour les **RSE**, le management doit être le percuteur et instigateur de l'utilisation de ces outils.

**Le télétravail** a été rendu possible grâce à l'arrivée de nouvelles technologies permettant un accès à distance total de son espace de travail. Cet dispositif mis en place par beaucoup d'entreprises, non seulement il s'agit d'un moyen de faire des économies en réduisant leurs coûts des espaces de travail, mais aussi il permet aux salariés de retrouver un équilibre vie professionnelle et familiale si les distances sont longues et la perte de temps dans le transport est importante.

Les **objets connectés** vont pouvoir être des leviers de prévention, faisant partie de l'un des objectifs premiers des entreprises. Portails, capteurs, apps mobiles sont mobilisés au sein de plateformes de bien être pour mieux se nourrir, faire du sport, faciliter la cohésion entre les équipes, éviter l'épuisement professionnel ou « burnout », équilibrer vie professionnelle et familiale.

Les dispositifs de **COOC** ou formation personnalisée des entreprises vont servir à accroître rapidement et d'une façon économique les connaissances et compétences des salariés et

au même temps à générer des communautés à l'aide des blogs et de forums ou se partages les contributions de chacun.  
Il s'agit d'une occasion de réduire le fossé crée entre la génération Y ou Z friand d'interactivité qui arrivent dans les entreprises.



### 3. INTRODUCTION

Le bien-être au travail, une utopie, une réalité, un défi ? Depuis des décennies déjà, les conditions du salarié en entreprise sont en constante amélioration. Une Société moderne, mature, comme elle l'est aujourd'hui en ce début de 21ème siècle, se doit de favoriser cette évolution qui paraît inéluctable. Nous ne sommes plus au temps de Germinal mais il reste encore beaucoup à faire.

Nous allons voir dans cette étude comment les outils du numérique contribuent à améliorer les conditions de travail d'une façon générale, rendent les salariés plus investis dans leur travail, et par conséquent, font qu'ils se sentent bien au sein de leur entreprise. Les directions générales qui investissent dans le numérique font le pari qu'un salarié, bien dans sa tête, est aussi plus efficace, plus productif. L'absentéisme, les congés maladie et le « turn-over », qui sont les maux classiques du mal-être des salariés et qui engendrent une baisse de productivité et des coûts de non-qualité, peuvent être réduits grâce aux initiatives visant à créer les conditions de bien-être au travail. Ce n'est donc pas par pure philanthropie que l'employeur réfléchit et travaille à mettre ses salariés dans les meilleures conditions, mais il en attend bien un retour sur investissement. Car forcément, les actions allant dans le sens du bien-être en entreprise et en particulier la mise en place des outils du numérique, ont un coût non négligeable.

Déjà le numérique s'est immiscé dans la vie privée, en particulier dans les loisirs et les modes de communication : jeux vidéo, ordinateur personnel, internet, smart phones, réseaux sociaux, objets connectés... Pourquoi ce qui fait ses preuves dans la sphère privée devrait-il rester aux portes de l'entreprise ? Pourquoi ne pas tirer profit des bienfaits de ces outils numériques au sein même des entreprises ? Les entrepreneurs l'ont bien compris et n'ont pas tardé à les introduire sous des formes adaptées au monde du travail.

Ainsi les réseaux sociaux d'entreprise, construits sur la base des réseaux sociaux grand public, se répandent à la vitesse grand V de manière à offrir aux salariés des moyens de communications et d'échange d'information modernes et performants. Le télétravail constitue une autre avancée sociale dont les bienfaits sont reconnus à la fois par les salariés qui en profitent et par les entreprises qui le proposent. L'intranet, et son cortège d'outils informatiques, offre des services visant à simplifier un grand nombre de tâches administratives, par exemple la saisie des congés, la réservation de voyages professionnels, la saisie des notes de frais, l'accès à des mini-formations en ligne, l'accès aux données de l'entreprise, etc. Plus classiquement, les salariés apprécient également l'accès à l'internet à des fins extra-professionnelles depuis leur lieu de travail, d'abord pour les services rendus tels qu'une réservation de voyage personnel ou la consultation d'un site d'information – pas besoin d'attendre d'être chez soi pour le faire – mais aussi parce que cette possibilité est perçue comme une marque de confiance de la part de l'employeur. Enfin, émergent ici-et-là des initiatives autour des objets connectés. Dans certains cas, il s'agit simplement de

surveiller la santé des salariés et de prévenir les risques psychosociaux, dans d'autres il s'agit d'opérations visant à améliorer la motivation (« incentives ») et l'autonomie des salariés (« empowerment »).

Bien évidemment, cette avancée sociale portée par le numérique doit être encadrée par des règles d'application car les excès et les abus peuvent générer des effets contre-productifs. Passer trop de temps sur l'internet pour des besoins personnels risque d'entraver la productivité et par conséquent, briser la relation de confiance entre le salarié et l'employeur. D'autre part, alors même que ces outils sont sensés contribuer au bien-être du salarié, une utilisation inappropriée et excessive pourrait produire plus de dégâts que de bienfaits. Par exemple, nous connaissons tous le stress lié à l'afflux incessant de mails dans notre boîte mail ou encore la tentation de se connecter tardivement le soir ou le WE au réseau de l'entreprise via les outils de télétravail, quand ce n'est pas notre « boss » qui nous appelle. A l'employeur de mettre en place les politiques d'utilisation adéquates pour respecter la vie privée des salariés, préserver leur santé sur les lieux du travail tout en favorisant le business, aux salariés de les appliquer et aux concepteurs de ces mêmes outils de développer des fonctionnalités pour limiter les utilisations excessives et déviantes, tels que les proxys internet, les filtrages automatiques dans les boîtes mail, etc.

Commençons cette étude en nous intéressant en premier lieu au bien-être en général, puis au bien-être au travail, par quels critères on le définit, comment on prévient les risques psychosociaux. Dans la troisième partie, nous verrons comment la digitalisation de l'entreprise, à travers ses différents outils et usages, vient jouer un rôle fondamental dans le bien-être du salarié, à condition d'en contrecarrer les effets pervers principalement liés à une utilisation excessive et inappropriée. La quatrième partie s'intéresse plus particulièrement à la mesure du bien-être, à travers l'exemple d'une application innovante en la matière. Enfin, la cinquième et dernière partie est consacrée à quelques exemples de programme de bien-être mis en place par des entreprises engagées sur cette question et présente quelques tendances pour le futur, la plupart étant poussées par la génération Y qui ne se prive pas de remettre en question l'organisation traditionnelle du travail.

## 4. CHAPITRE 1 : Le bien-être

### 4.1. Le marché du bien-être

Aujourd'hui, la dimension économique du bien-être est considérable et le marché du bien-être ne s'est jamais porté aussi bien.

D'après un rapport du centre de recherche indépendant SRI International, le marché du bien-être, en croissance très soutenue dans le monde entier, rapportait 3 400 milliards de dollars (2 700 milliards d'euros) en 2013.

En France, le marché du bien-être pèse aujourd'hui plus lourd que l'industrie de la mode ou du luxe, ou que l'industrie aéronautique et spatial. C'est un marché en pleine croissance et qui n'est pas près de s'arrêter. Trois chiffres peuvent résumer l'étendue du marché en France :

- 288.000 entreprises
- 542.000 salariés
- 37,5 milliards d'Euros <sup>2</sup>

### 4.2. Définir le bien-être

Littéralement, « bien-être » est un état lié à différents facteurs considérés de façon séparée ou conjointe : la santé, la réussite sociale ou économique, au plaisir, à la réalisation de soi, à l'harmonie avec soi et les autres.

Ryff et Keyes (1995), psychologues spécialistes des questions du bien-être, considèrent que le bien-être est constitué par :

- une bonne estime de soi et une évaluation positive de sa vie ;
- de bonnes relations avec les autres ;
- une sensation de maîtrise sur sa vie et son environnement ;
- la sensation de pouvoir prendre ses propres décisions et d'être autonome ;
- donner un sens à sa vie ;
- se sentir dans la continuité de son développement personnel.

Selon Netz (2005), chercheur de l'Université de Stanford, le bien-être serait la résultante de quatre dimensions :

- le bien-être émotionnel (état et trait d'anxiété, stress, tension, état et trait de dépression, angoisse, confusion, énergie, vigueur, fatigue, émotions, optimisme) ;

---

<sup>2</sup> Source : INSEE 2011

- les perceptions de soi (compétences, perception de soi, estime globale de soi, image du corps, perception de sa condition physique, perception de maîtrise de soi, attribution causale...) ;
- le bien-être psychique (douleur, perception des troubles somatiques...) ;
- le bien-être perçu (qualité de vie, bien-être subjectif...).

Il est évident que le bien-être est une notion complexe, plurifactorielle, souvent mal définie, qui est beaucoup plus subtile que le simple fait de se sentir bien et que ce bien-être est constamment en évolution et en construction tout au long de notre vie.

Mais définir le bien-être demeure une question sensible. D'un point de vue philosophique, le bien-être découlerait d'un « sentiment général d'agrément, d'épanouissement que procure la pleine satisfaction des besoins du corps et de l'esprit ».

### 4.3. Définir le bien-être d'un point de vue économique

Nous devons également regarder le bien être d'un point de vue collectif. Depuis quelques années, le thème de l'insuffisance du PIB comme indicateur exclusif de richesse et de « bonne santé » d'une société fait l'objet d'un début de débat public. Au niveau national et international, le besoin grandit d'un indice de mesure qui montrerait davantage l'évolution du bien-être commun.

Bien qu'aujourd'hui les individus soient clairement soucieux de leur propre niveau de consommation, ils se préoccupent aussi (quoiqu'à des degrés divers) du bien-être des générations à venir. De plus, bien que les tendances du revenu moyen soient importantes, les individus s'inquiètent à juste titre du niveau auquel ils participeront personnellement à la prospérité de la moyenne, et de la mesure dans laquelle leur avenir économique est assuré.

Les quatre facteurs ou les quatre dimensions du bien-être économique qui constitueraient un indicateur idéal de bien-être économique sont donc :

- **les flux de consommation courante par habitant**, à savoir : la consommation de biens et services marchands, les flux réels de production domestique par habitant, les loisirs et autres biens et services non marchands
- **l'accumulation nette de stocks de ressources productives**, à savoir : l'accumulation nette de biens corporels, de parcs de logements et de biens de consommation durables ; l'accumulation nette de capital humain, de capital social et d'investissement en R&D ; les changements nets dans la valeur des réserves de ressources naturelles ; les coûts environnementaux et l'évolution nette de l'endettement extérieur
- **la répartition des revenus, la pauvreté et l'inégalité**, à savoir : le degré de pauvreté (effet et importance) et l'inégalité des revenus

- **l'insécurité économique**, à savoir : la sécurité économique contre la perte d'emploi et le chômage, la maladie, les ruptures de la cellule familiale, la pauvreté chez les personnes âgées

#### 4.4. L'étude du bien-être

On dénombre 5 dimensions principales dans toute étude du bien-être :

5 dimensions du bien-être				
Vital	Existentiel	Social-relacionnel	Matériel	Organisationnel

Prenons le temps de les détailler quelque peu.

- **Le bien-être vital :**

Le bien-être vital consiste avant tout d'être en bonne santé. Cette conception du bien-être considérée à son niveau le plus élémentaire nous paraît indispensable d'autant plus qu'elle est soutenue par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui indique dans son préambule de la Constitution que « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 1946).

- **Le bien-être existentiel :**

Cette dimension centrale renvoie à ce que Maslow (1943) nommait le besoin de réalisation ou d'accomplissement, c'est-à-dire les diverses aspirations personnelles et professionnelles vers lesquelles tendent les individus à savoir l'épanouissement professionnel, la recherche d'un équilibre de vie et de sens dans le travail.

- **Le bien-être social-relacionnel :**

Cette dimension recouvre ce qu'il est courant d'appeler le bien vivre ensemble. La qualité des relations interpersonnelles (Sénécal, Vallerand & Valilières, 1992), le sentiment d'appartenance (Baumeister & Leary, 1995), la reconnaissance (Brun, 2008), le soutien et le partage social (Fenlason & Beehr, 1994 ; Rimé, 2005) sont un moteur essentiel de bien-être que les personnes soient ou non exposées à des situations de vie difficile.

- **Le bien-être matériel :**

La dimension matérielle recouvre le bien-être dans ses aspects utilitaires, pragmatiques et ergonomiques à travers la notion de confort (Cahour, 2006). Il s'agit du confort

physique (ergonomie du poste, confort d'ambiance, absence de pénibilité...) mais aussi, du confort psychologique en termes de charge mentale (Cézard & Hamon-Cholet, 1999), du confort d'interaction avec son poste de travail et/ou avec le produit de son travail (Nielsen, 1993) ou encore de ce que Helander (2002) nomme l' «hedonomics » c'est-à-dire le sentiment de plaisir que suscite l'esthétique de son environnement de travail (décoration, architecture des lieux, design...).

- **Le bien-être organisationnel :**

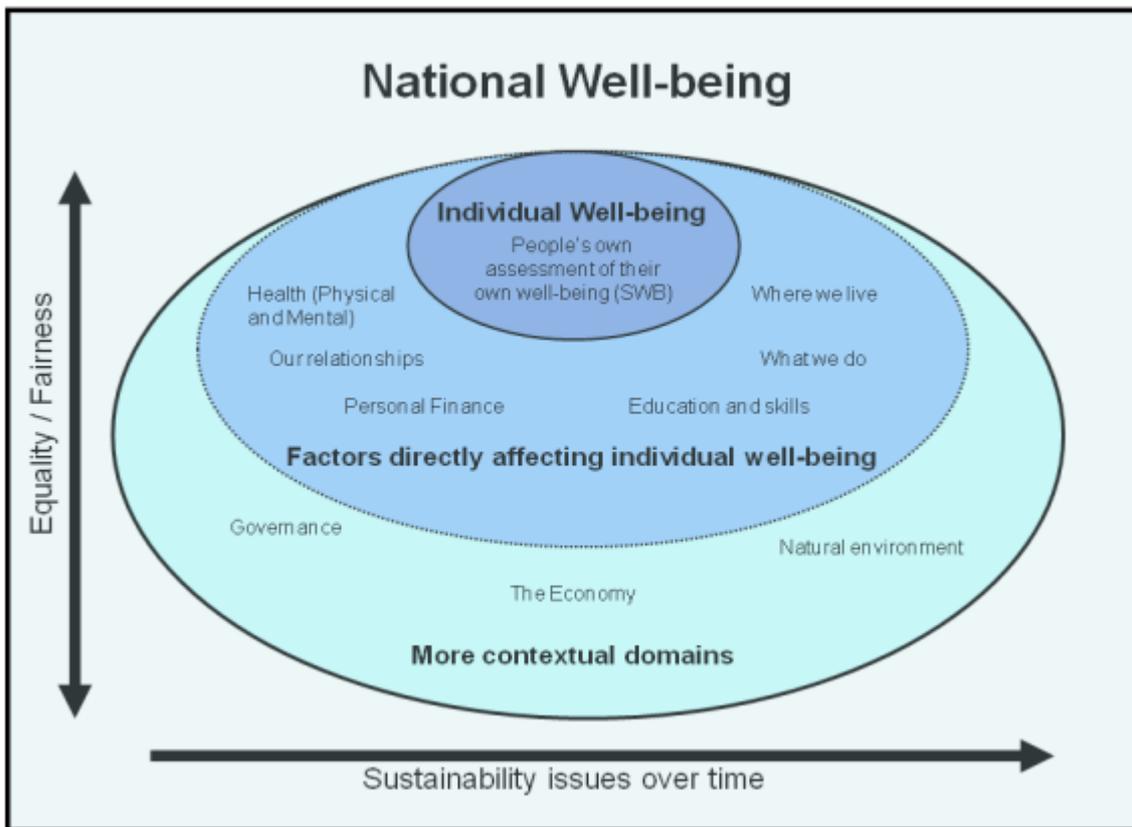
La dimension organisationnelle touche aux facteurs de bien-être propres à l'organisation, à la fonction de l'individu au travail et au contexte de travail. La situation de l'individu dans sa carrière, la situation de l'entreprise, les événements récents au travail, le contenu du travail et les horaires sont autant d'éléments qui pèsent sur la santé et le bien-être des travailleurs. Ainsi une organisation du travail respectueuse des besoins, des rythmes des individus, garantissant des valeurs et une sécurité d'emploi contribuent à la promotion du bien-être et à l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) des personnes (engagement affectif, moral et utilitaire). Notons également qu' «une belle entreprise» fortifie la fierté et l'attachement des salariés à leur lieu et cadre de travail (Rioux, 2005).

#### **4.5. La mesure du bien-être**

Une série d'études menées par des psychologues, des économistes, des sondeurs et des sociologues a montré que le bonheur, bien qu'étant une expérience subjective, peut être objectivement mesuré, évalué, corrélé à des fonctions cérébrales observables, et être mis en relation avec les caractéristiques de l'individu et de la société.

En conséquence, il est important de poursuivre des politiques qui améliorent le bonheur public autant que celles qui augmentent le revenu national public.

En Grande-Bretagne, l'Office National de Statistiques (ONS) a proposé un modèle mettant en évidence les différents facteurs qui affectent le bien-être individuel : d'abord l'auto-évaluation de l'individu lui-même, ensuite des facteurs externes tels que le cercle de relations (famille, amis, collègues de travail), la santé, les occupations, le lieu d'habitation, les finances personnelles, l'éducation et les compétences, enfin des domaines plus contextuels comme la politique du pays, l'économie et l'Environnement.



**Source :** Office National de Statistiques (ONS), Grande Bretagne

## **5. CHAPITRE 2 : le bien-être en entreprise**

### **5.1. Comment définir le bien-être au travail**

Véronique Dagenais-Desmarais, professeur en psychologie du travail à l'Université de Montréal, considère le bien-être au travail « comme une expérience subjective, physique et psychologique, positive, ou l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation. »

Pour Yann Le Galès, rédacteur en chef adjoint au service économie du Figaro, le bien-être au travail se traduit par : « ressentir bien plus d'informations positives que négatives dans sa situation de travail ». C'est la résultante d'idées entre l'individu et la réalité perçue de son activité.

Plus généralement, le concept de bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

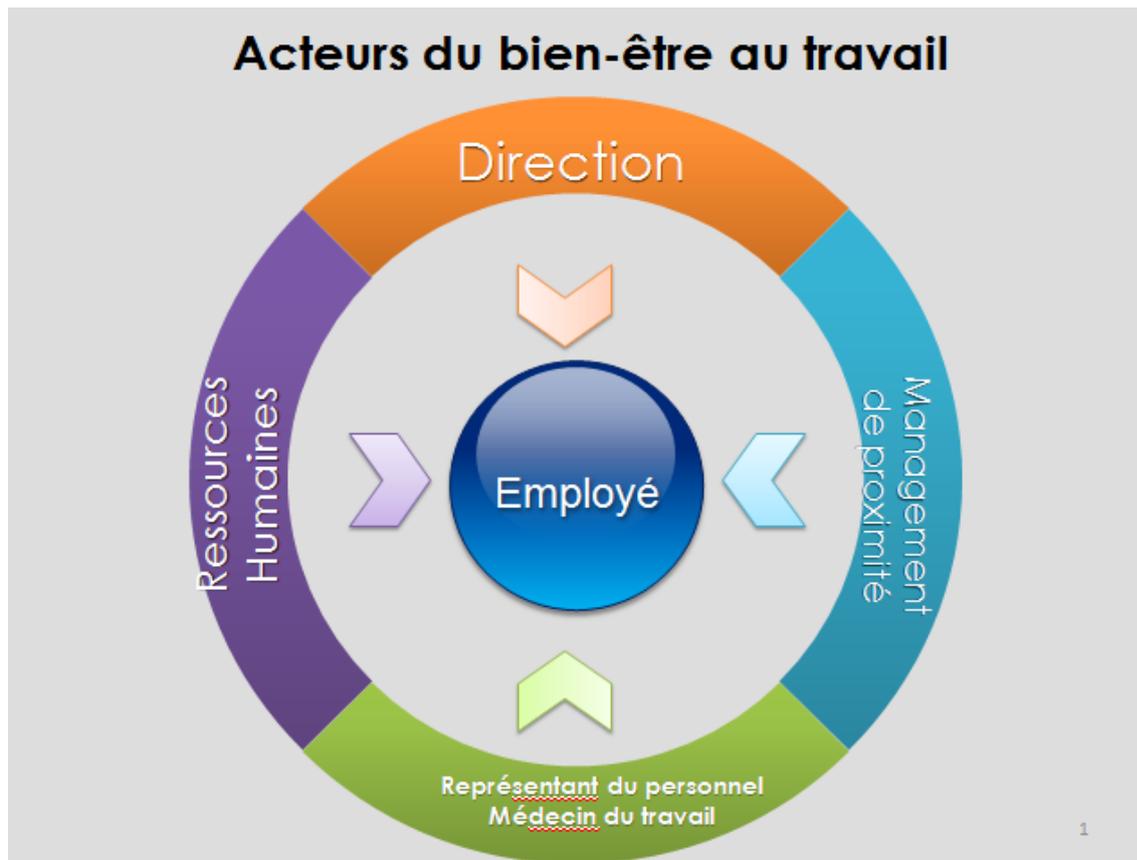
Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser les conditions de travail des salariés, assurer leur sécurité, veiller à leur bonne santé et combattre les risques d'accidents.

### **5.2. Ecosystème des acteurs intervenant dans le bien-être au travail**

Du côté de l'entreprise, face à un environnement de plus en plus difficile et turbulent, imprévisible et incertain, trois acteurs majeurs se distinguent au premier plan :

- La Direction,
- les managers de proximité,
- les services des ressources humaines

... tous agissant sur les perceptions des salariés.



En premier lieu, la Direction, qui donne le cap, le sens des efforts et rassure sur la bonne tenue du “navire”, affirme ses convictions et ses engagements en matière d’évolution et de développement des ressources humaines. Surtout à ce niveau là, on doit s’assurer que la performance doit intégrer le facteur humain, ou dit plus précisément, « **remettre l’humain au cœur de l’entreprise** ».

Il s’agit de voir l’organisation comme un ensemble et réfléchir à la façon dont la direction explique ce qu’elle fait et comment elle voit l’avenir. Cela passe par davantage de communication et de leadership. Il faut comprendre que la Direction ne communique jamais assez, contrairement à une idée reçue. Une direction ne doit pas s’enfermer dans son bureau, elle doit aller sur le terrain, être au contact de ses employés, pour leur expliquer ce qu’elle fait. De cette façon, elle se donne l’occasion d’écouter les salariés.

Ensuite, le manager de proximité ou N+1 qui, par sa disponibilité et son écoute, son aide et ses encouragements, développe les potentialités de ses équipes. Celui-ci va agir sur la perception de la contribution du collaborateur, l’objectiver par des évaluations factuelles et mesurées, et par une explication claire, sans non-dit ni ambiguïté, de ses attentes vis-à-vis de ses troupes. Il est également garant :

- des règles du jeu de gestion des personnes en matière d’organisation du temps de travail,

- des opportunités de formation et d'évolution professionnelle,
- des systèmes de reconnaissance financière ou sociale,
- du renforcement des responsabilités et d'enrichissement du travail

Avec la Direction, le rôle du manager de proximité occupe une place centrale dans le bien-être au travail. En dehors des facteurs financiers qui assurent le bon fonctionnement d'une entreprise, la bonne gestion des collaborateurs par les managers assure la majeure partie des conditions du bien-être au travail.

Cependant, un des problèmes principaux réside dans le fait que les objectifs fixés par le top management se déclinent de manière descendante à tous les niveaux de la hiérarchie sans que les salariés participent à leur définition.

Le "middle management" ou management de proximité est une frange de la population au travail qui, depuis longtemps, reçoit tous les défis et toutes les charges en gestion de ressources humaines sans en avoir souvent la compétence, l'envie, les moyens et le temps. Le bien-être au travail concerne aussi les supérieurs hiérarchiques : « Si mon chef va bien, il sera plus serein dans son management » affirment Jean-Claude Merlane et Florent Bonne dans l'ouvrage « Le bien-être au travail, oui ... si je veux ! ». Il est donc important de clarifier les rôles que l'on attend d'eux.

Chacun peut jouer un rôle et être acteur du bien-être au travail. Par exemple, une équipe de collaborateurs peut jouer un rôle important de régulation, de support et d'entraide et donc de solidarité entre ses membres. Dans toutes les enquêtes de satisfaction au travail arrivent en tête des citations du style « la bonne ambiance dans l'équipe de travail » et « la qualité de la relation avec le manager direct » et ce, depuis que l'on fait des enquêtes sur ce sujet.

Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines s'avère être un acteur primordial comme service de support aux managers, comme garant de la clarté et de la compréhension des règles du jeu et enfin de l'équité du traitement des personnes. Elle devra s'attacher à développer un cadre qui permette une culture organisationnelle autorisant des relations ouvertes. Ici, le processus d'embauche est au cœur de la problématique : l'entreprise a besoin d'employés qui peuvent certes faire le travail, mais qui sont aussi aptes à s'intégrer dans la culture de cette entreprise. Outre l'embauche, les services des Ressources Humaines peuvent proposer des formations afin de stimuler la communication, l'ouverture et les aptitudes du personnel. Enfin, c'est aussi à la direction RH qu'incombe le devoir d'évaluer les conditions de santé et de sécurité au travail, de procéder à leurs mesures objectives et de garantir les efforts d'amélioration dans le long terme.

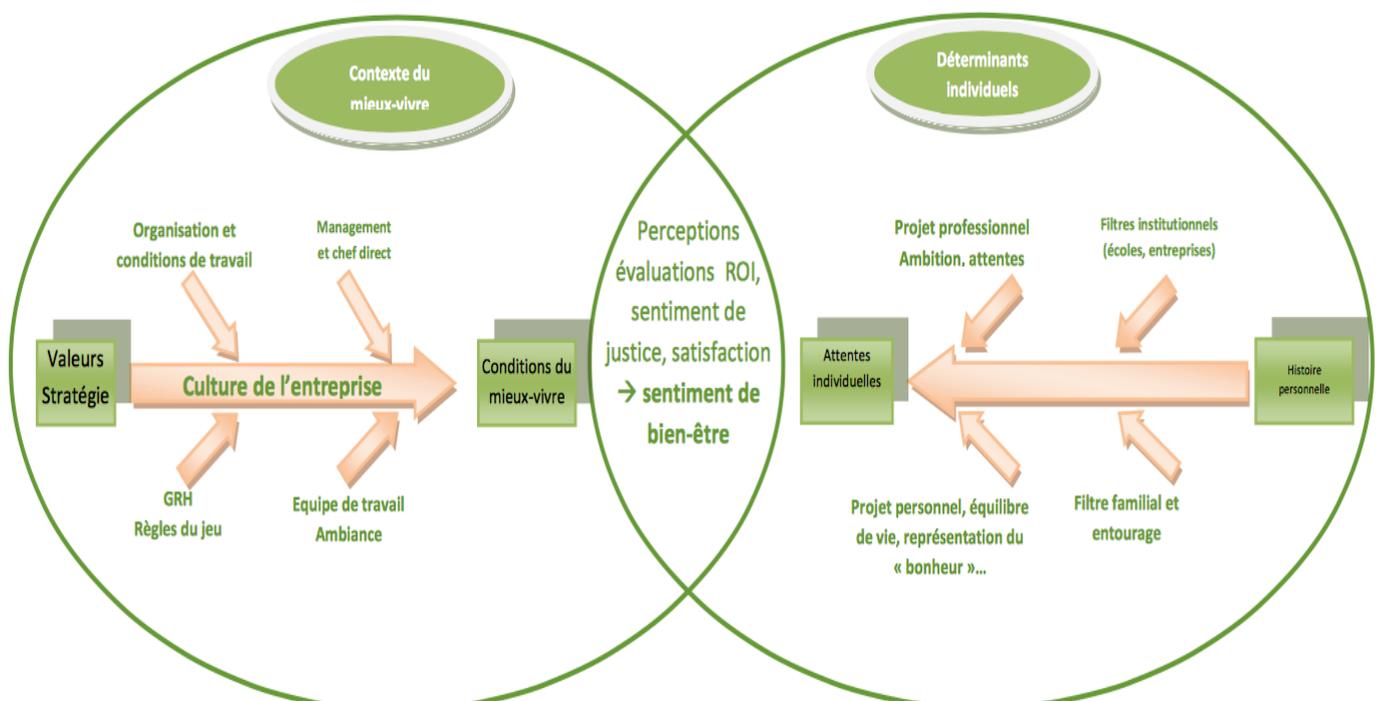
Mais le salarié lui-même n'est pas un acteur passif dans cette quête du bien-être au travail, bien au contraire. Au quotidien, le salarié a une part de responsabilité quant à sa propre

qualité de vie au travail. C'est à lui de se mobiliser sur son projet professionnel, d'exprimer ses attentes, ses besoins ou de savoir tirer la sonnette d'alarme quand il s'estime en zone rouge.

Comme pour le processus de motivation, l'individu pèse, évalue sa propre contribution à l'entreprise, son implication dans son travail, le déploiement de sa compétence et de sa bonne volonté, son engagement, et tout cela d'une façon subjective. Il met cette contribution en regard des résultats qu'il perçoit et évalue, là encore subjectivement, son salaire bien sûr, mais aussi les conditions de travail, les horaires, les congés RTT, la qualité de la relation avec son supérieur hiérarchique direct, son autonomie dans le travail, son degré de responsabilité, l'ambiance dans l'équipe, etc.

De même, la propre histoire du salarié, sa personnalité, sa propre perception du bien-être en générale et au travail en particulier, sont des variables qui échappent à l'influence du management. Et pourtant elles interviennent largement dans les comportements du salarié dans le contexte du travail.

Le graphe suivant montre que le sentiment de bien-être au travail est la confrontation entre d'un côté les composantes de l'organisation du travail dont la culture, la stratégie et les valeurs de l'entreprise, et de l'autre les déterminants individuels tels que l'ambition et le projet professionnel, le contexte familial.



Source : cabinet merlane / merlane.com

En fait, le sentiment de bien-être au travail résulte d'une alchimie complexe de confrontation entre notre rapport au travail (c'est-à-dire nos aspirations et notre investissement dans le travail) et l'observation globale de notre situation de travail réelle, en particulier à travers ses aspects relationnels et organisationnels. Cette double évaluation subjective et globale fait qu'une personne expérimente des émotions positives et négatives dans son contexte de travail, et **si le positif l'emporte sur le négatif, alors le bien-être au travail devient réalité.**

En conclusion, le bien-être des collaborateurs est un objectif en soi, ou devrait l'être dans une organisation. Derrière ce point de vue se cache une certaine vision de l'entreprise, comme lieu de profit, de production mais également comme lieu de vie, donc comme lieu d'expériences humaines.

Aussi, la question de la santé et du bien-être au travail est au centre des préoccupations des entreprises, mais aussi des salariés eux-mêmes. Managers, collaborateurs et direction d'entreprise doivent construire ensemble le mieux-vivre au travail avec peut-être in-fine, le sentiment de bien-être.

### **5.3. Que dit la législation en France ?**

Selon l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), « la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement. Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. »

Rappelons les obligations de l'employeur par le tableau suivant :

Les obligations des entreprises		EFFECTIFS (en nombre de salariés)					
		≤ 10	11-20	21-49	50-500	> 500	> 1 000
<b>SANTÉ SÉCURITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assurer et protéger la santé physique et mentale des salariés.</li> <li>■ Identifier et évaluer les risques (risques physiques et risques psychosociaux) présents dans l'entreprise afin de mettre en œuvre des actions de prévention. Transcrire les résultats de l'évaluation des risques dans un document unique et le mettre à jour annuellement, <i>a minima</i>.</li> <li>■ Obligation de désigner un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels.</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>PÉNIBILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négocier un accord collectif ou, à défaut, élaborer un plan d'action unilatéral relatif à la prévention de la pénibilité suivant le pourcentage de salariés exposés aux facteurs de pénibilité et ce même si la branche prévoit un accord étendu pour les entreprises de plus de 300 salariés.</li> <li>■ Consigner en annexe du document unique « la proportion des salariés exposés aux facteurs de pénibilité » et établir une fiche individuelle et nominative d'exposition pour tous les salariés exposés.</li> </ul>				✓	✓	✓
<b>ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négocier un accord collectif ou, à défaut, élaborer un plan d'action unilatéral sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes et sur les mesures permettant de les atteindre.</li> </ul>				✓	✓	✓
<b>CONTRAT DE GÉNÉRATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négocier un accord collectif ou, à défaut, élaborer un plan d'action unilatéral sur le contrat de génération. Le contrat de génération a pour objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée;</li> <li>&gt; de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés;</li> <li>&gt; d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.</li> </ul> </li> </ul>				✓	✓	✓
<b>HANDICAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Employer des travailleurs handicapés, à hauteur de 6 % de l'effectif total soit par : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de l'emploi direct;</li> <li>&gt; du recours partiel à la sous-traitance avec des entreprises adaptées, centres de distribution de travail à domicile ou établissements ou services d'aide par le travail;</li> <li>&gt; le paiement d'une contribution à l'AGEFIPH;</li> <li>&gt; l'application d'un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement agréé et prévoyant la mise en œuvre d'un programme en faveur des travailleurs handicapés.</li> </ul> </li> </ul>			✓	✓	✓	✓
<b>QUALITÉ DU TRAVAIL</b> <small>(applicable jusqu'au 31.12.2015)</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité pour les partenaires sociaux de négocier, à titre expérimental, au niveau de la branche professionnelle ou de l'entreprise, sur la qualité de vie au travail. (Accord regroupant tout ou partie des négociations suivantes : égalité professionnelle, durée effective et organisation du temps de travail, conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, conditions de travail et d'emploi et actions de sensibilisation au handicap, mobilité professionnelle ou géographique et prévention de la pénibilité.)</li> </ul>				✓	✓	✓

Source : Apicil, groupe de protection sociale

Face au mal-être croissant des salariés ces dernières années, de nombreuses initiatives ont été prises pour promouvoir le bien-être au travail des salariés au travail :

- **Au niveau du stress :**

L'accord interprofessionnel sur la prévention du stress signé le 2 juillet 2008 par l'ensemble des partenaires sociaux. Il pose les obligations de l'employeur en matière d'identification et de prévention du stress professionnel.

- **Dans le harcèlement moral :**

L'accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail (physique, psychologique et sexuel, interne à l'entreprise ou impliquant des personnes extérieures) a été signé

en 2007 par les partenaires sociaux européens. Cet accord a été transposé en France le 26 mars 2010 et étendu par arrêté le 31 juillet 2010. Ses dispositions sont rendues obligatoires pour tous les employeurs et les salariés de son champ d'application.

Par ailleurs, le politique s'est également invité dans le débat. Le Gouvernement français a lancé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail en octobre 2009. Un accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique a également été signé en novembre 2009. Enfin, le 2ème plan Santé au travail qui couvre la période 2010-2014 fait de la prévention des risques psychosociaux un de ses axes majeurs.

#### **5.4. Rôle de l'entreprise dans le bien être de l'individu**



Dans un extrait de « l'Humain dans l'entreprise : un capital à préserver » de Sacha Genot et Philippe Tallois (Editions Eyrolles), il ressort que la première règle qui est valable dans tous les cas, c'est le respect des gens. Bien sûr, cela passe par le respect des accords, un salaire décent, et des conditions de travail acceptables. Mais le minimum de respect, c'est de reconnaître l'autre, quelle que soit sa fonction dans l'entreprise. La responsabilité la plus modeste dans l'entreprise est exercée par un humain. Les plus humbles ont néanmoins une fierté. Ils seront d'autant plus motivés qu'ils auront le sentiment d'être considérés et utiles à l'entreprise. Cela veut dire qu'il est essentiel de saluer les gens quand on les rencontre, même si on est pressé."

Cet extrait est d'autant plus parlant que les mesures à prendre en compte ne nécessitent pas forcément des moyens financiers, mais relèvent plutôt d'une éthique et de valeurs de l'entreprise qui considèrent les salariés d'abord comme des humains avant de les considérer comme des simples outils de production.

Voyons à présent où l'entreprise doit concentrer les efforts pour être pourvoyeuse du bien-être.

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise: sa réputation et ses hommes », affirmait Henry Ford.

L'entreprise doit d'abord entrer dans une logique de communication ouverte avec les salariés. Un salarié entendu est naturellement de bonne composition pour s'adapter aux changements que l'entreprise et le contexte lui font subir.

Personne ne peut nier que le travail est complexe, multiforme, en constante évolution, et particulièrement dans le contexte des dernières décennies où le changement va bon train. Les objectifs économiques combinés à des évolutions technologiques irréversibles, tels que l'impératif de développement, la mutation technologique liée à l'avènement des outils numériques, l'intensification de la concurrence, une orientation plus "libérale" de la pensée ont une incidence sur la place de l'homme au travail, poussant d'abord les entreprises, mais aussi l'Etat et les systèmes de sécurité sociale à s'adapter.

En soi, la qualité de vie au travail est le premier élément à développer pour permettre à l'individu d'être impliqué, voire "heureux".

Les quatre leviers élémentaires pour créer les conditions de bien-être au travail sont:

- montrer du respect envers ses employés,
- leur confier un travail suffisamment intéressant pour qu'ils le prennent à cœur et réguler la charge de celui-ci (quantité, pression du temps, charge mentale et émotionnelle au travail),
- créer une bonne ambiance au sein de l'entreprise,
- reconnaître le travail accompli (reconnaissance symbolique, financière, promotion)

Un grand nombre d'entreprises commencent à l'entendre et affichent vouloir devenir un employeur « socialement responsable ». Mais derrière ces discours, les directions générales délèguent souvent la question du bien-être au travail aux seules Ressources Humaines et ne prennent que partiellement la mesure du changement. Il existe même une véritable tendance à répondre à cette demande par un contrôle accru des comportements.

## **5.5. Risques psychosociaux et bien-être au travail**

Tous les acteurs qui interviennent dans le bien-être en entreprise sont particulièrement concentrés sur la prévention des risques professionnels et des risques psychosociaux. C'est ici qu'il faut distinguer deux approches voire deux discours opposés : l'un centré sur l'individu jugé seul responsable de ses propres problèmes (« c'est l'individu qui est stressé », « il a des problèmes personnels », ...), l'autre centré sur l'organisation du travail et le manque d'aptitude ou de savoir-faire des entreprises pour gérer l'humain dans le cadre professionnel.

L'approche « risques psychosociaux » reste une approche centrée essentiellement sur la dimension pathologique. Elle porte en priorité sur le risque, potentiel ou avéré, mesuré par l'outil statistique sans réellement prendre en compte l'aspect subjectif de la notion du bien-être.

L'approche récente du mieux-vivre en entreprise est davantage « positive » et se préoccupe davantage du bien-être qui n'est pas simplement l'opposé du mal-être et de la souffrance au travail. Il est actuellement partiellement possible de diminuer les risques psychosociaux en réduisant les facteurs objectifs de risques et ainsi les émotions négatives comme la peur de l'accident, des relations dégradées entre collègues, la colère liée à un sentiment d'injustice, l'anxiété inhérente à l'incertitude, etc.

Réduire la présence ou l'impact des facteurs de risques psychosociaux a pour effet d'atténuer en priorité la souffrance au travail, c'est un effet direct de l'amélioration des conditions de travail. C'est l'objet prioritaire de certains organismes externes à l'entreprise tels que l'inspection du travail, des organismes de prévention (CARSAT, ARACT), ainsi que des instances internes (représentants du personnel, CHSCT, médecine du travail, ...).

## **5.6. La qualité de vie au travail (QVT)**

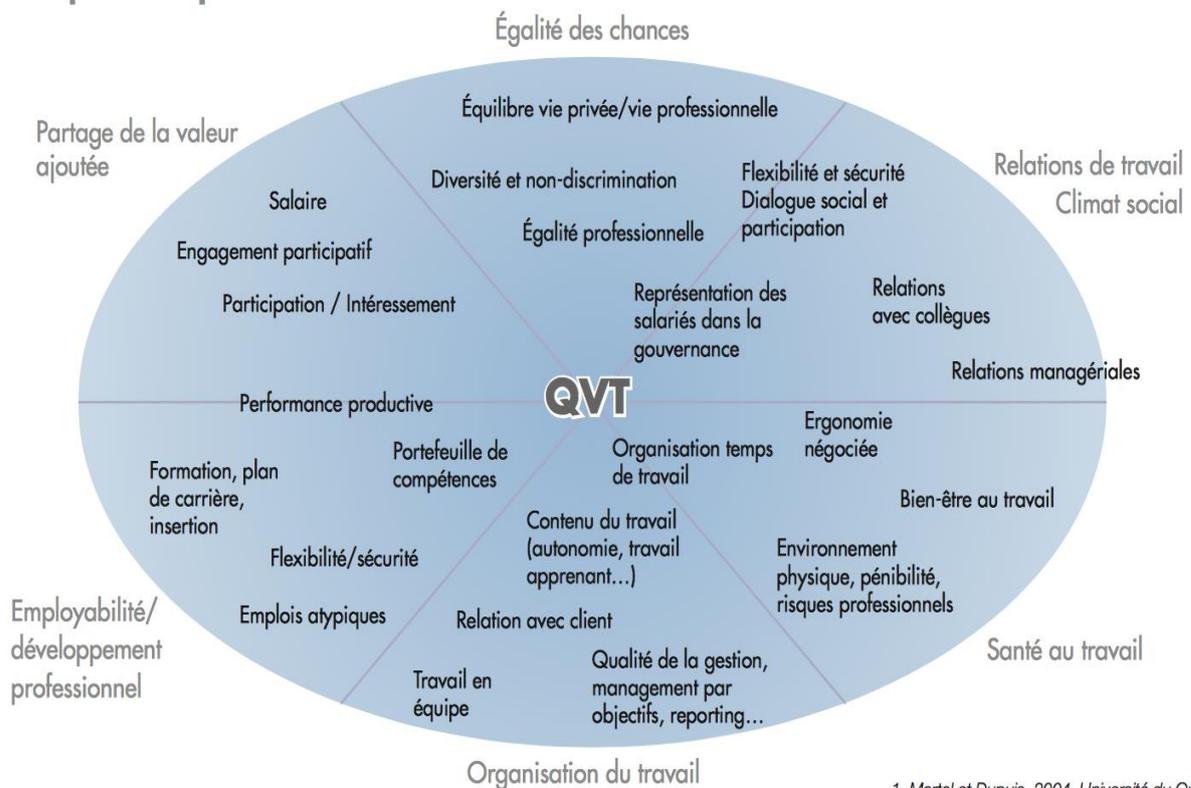
Depuis quelques années déjà, le sujet de « qualité de vie au travail » (appelé parfois sous l'acronyme QVT) a progressivement rejoint l'agenda stratégique des entreprises.

Les phénomènes de stress et l'irruption des risques psychosociaux (RPS) ont pris de l'importance dernièrement, de même que les difficultés rencontrées face à la multiplication des négociations dans l'entreprise (seniors, égalité, RPS, ...). Mais la perception toujours plus nette des liens existant entre qualité de vie au travail, qualité du travail et performance a également joué un rôle moteur dans cette évolution du travail.

En quoi la QVT consiste-elle ? Elle dépend d'abord des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, du contenu de leur travail et de la capacité de ceux-ci à s'exprimer et à agir sur ce contenu. Pour une bonne QVT, le contenu du travail doit intéresser le salarié et lui permettre d'avoir des responsabilités, de l'autonomie et de la reconnaissance.

Voici une illustration qui englobe d'une manière non exhaustive, les critères de la Qualité de vie au Travail :

## Le champ de la qualité de vie au travail



1. Martel et Dupuis, 2004, Université du Québec.

Les partenaires sociaux ont jugé utile de négocier sur le sujet et ont conclu un Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013. Comme le souligne le texte : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité »<sup>3</sup>. Pour les signataires, performance et compétitivité sont donc des bénéficiaires directs de la qualité de vie au travail.

<sup>3</sup> ANACT, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Cet accord invite à une approche systémique et à l'expérimentation. Tout en proposant un cadre général pour l'action, il encourage à trouver un espace de liberté et vise la conclusion d'accords d'entreprises intégrés.

Plusieurs entreprises dans des secteurs différents ont déjà entamé des démarches d'amélioration de la QVT. Parmi elles, des entreprises privées comme des entreprises publiques, de toutes les tailles, ont commencé à prendre des initiatives. Le secteur hospitalier, par exemple, a inscrit avec l'appui de la Haute Autorité de Santé (HAS) les démarches QVT dans ses enjeux de certifications.

## **5.7. La santé au travail**

Rappelons qu'en termes de législation, l'entreprise est dans l'obligation de protéger la santé physique et morale des salariés.

La loi du 31 décembre 1991 oblige l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses collaborateurs, en s'appuyant sur différents principes généraux de prévention que sont par exemple :

- éviter les risques,
- évaluer les risques ne pouvant être évités,
- combattre les risques à sa source, etc.

En janvier 2002, la loi a ajouté à la notion de santé physique, la santé mentale.

Selon le « Rapport sur la Santé dans le monde » de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) paru en 2010, promouvoir la santé mentale au travail c'est rendre les employés capables de prendre en charge leur santé et de l'améliorer. Cela suppose que les employés :

- soient en mesure de reconnaître leur état de santé,
- soient capables de détecter les signes précurseurs de la maladie et les facteurs de risque dans leur travail,
- soient encouragés à prendre les mesures nécessaires pour s'en protéger
- reconnaissent leurs intérêts, leurs compétences et leurs aspirations,
- connaissent différents moyens de stimuler leur santé physique et mentale,
- soient incités à développer de saines habitudes de vie et de travail.

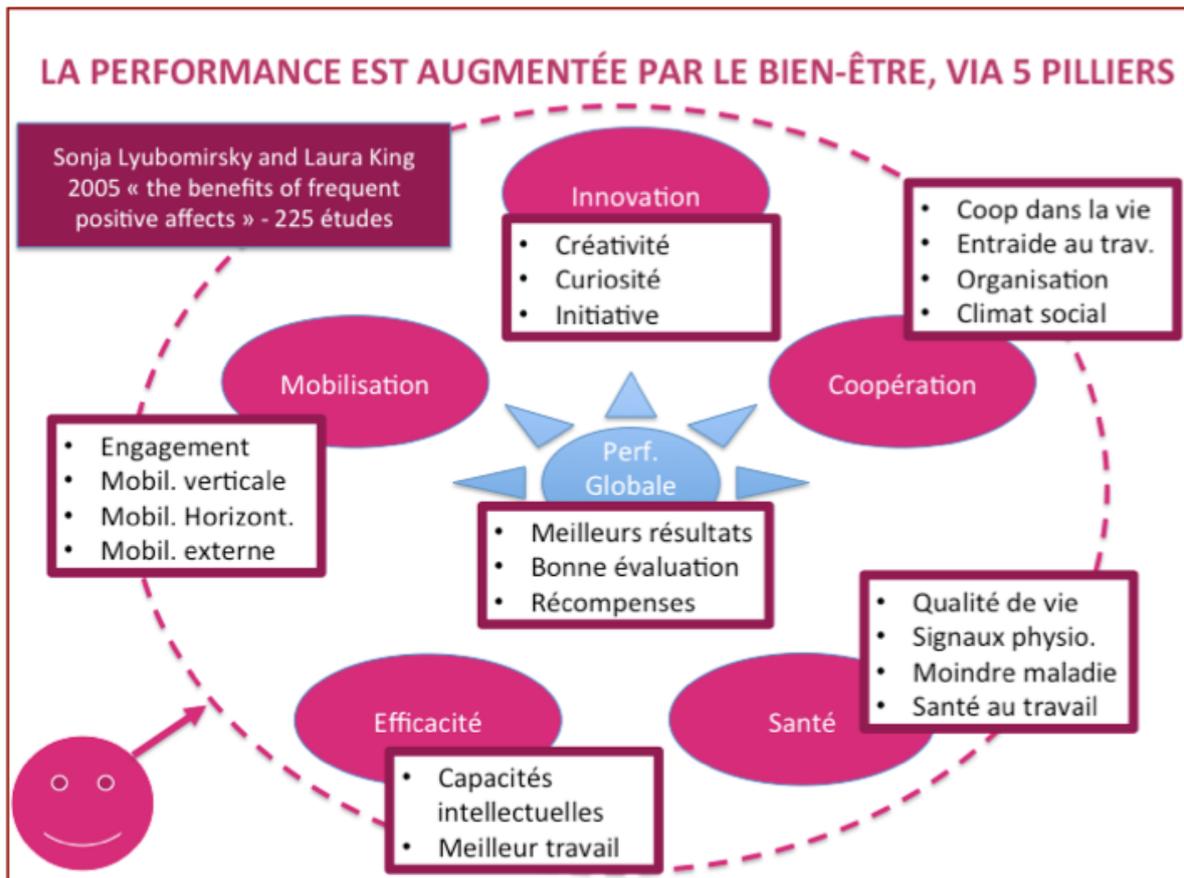
Dans cette optique, la promotion de la santé et le bien-être psychologique constituent un défi commun aux employés et aux employeurs qui vaut la peine d'être relevé, car les bénéfices que tous en retirent sont multipliés, tant sur le plan de la performance que sur les plans humain et social.

Si la santé au travail a un coût humain, elle a également un coût financier pour l'entreprise. Une prise en compte réelle et véritable de l'aspect humain dans les politiques des entreprises est plus que jamais nécessaire.

## **5.8. Le bien-être et la performance dans l'entreprise**

Dans la vision de la Fabrique de Spinoza, la performance d'un individu croît sur la base de 5 piliers distincts : une meilleure santé, un plus fort engagement, un comportement avéré de coopération, une faculté plus développée d'innovation mais aussi une plus grande efficacité. La combinaison de ces 5 piliers peut même aboutir à un cercle vertueux qui « booste » encore un peu plus la performance.

Lorsque tous ces facteurs sont combinés, on observe une meilleure performance globale de l'individu qui se sent bien et cela se traduit par un salaire plus élevé, des responsabilités accrues, de meilleures évaluations et des récompenses ou promotions.



Source: la Fabrique de Spinoza

Selon le cabinet de conseil Mozart Consulting, la première cause de la dégradation de la compétitivité des sociétés du secteur privé (représentant 18,3 millions de salariés) relève non pas du niveau des coûts salariaux ou des charges sociales, mais bien des non-qualités de l'organisation du travail. Et au niveau des coûts pour l'entreprise, l'addition est salée : « 12 000 Euros par salariés et par an en 2012, soit un « Badwill » Social de 215 milliards d'Euros », constate Victor Waknine, fondateur de Mozart Consulting, à l'origine de l'IBET®, premier système de mesure du bien-être au travail<sup>4</sup>. Cet indice de mesure du bien-être en entreprise fait également l'objet du chapitre IV.

Abordons aussi ici la question de la démotivation des salariés. Ce phénomène touche de près ou de loin toutes les catégories d'employés à un moment ou un autre de leur vie professionnelle. Car, le succès d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour inscrire la réussite d'une entreprise dans la durée, ses dirigeants doivent être capables de mobiliser et d'impliquer les salariés autour d'un projet d'entreprise. C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut vivre et prospérer.

La démotivation s'apparente à d'autres maux comme le mal-être et la pénibilité. Un salarié démotivé est un salarié qui ne comprend plus ses objectifs, les trouve insurmontables ou a

<sup>4</sup> Etude statistique sectorielle 2012 sur le bien-être /mal-être au travail – Mozart Consulting

du mal à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre. Son engagement dans le travail diminue, tout comme son implication dans la vie de l'entreprise <sup>5</sup>.

Cette démotivation peut prendre deux formes distinctes, le présentéisme et l'absentéisme, qui méritent d'être expliquées à présent.



D'un côté, le présentéisme, qui touche à la démotivation des salariés, et de l'autre l'absentéisme, qui joue négativement sur la performance de l'entreprise en augmentant les coûts de la productivité.

Voici les définitions de ces termes :

**Absentéisme** = situation marquée par des absences au travail répétitives ou prolongées d'un ou plusieurs salariés, excluant les périodes prévues de congés.

---

<sup>5</sup> Enjeux & Obligations RH Mesurer la démotivation > Motivation et démotivation, travailleursanté.fr

**Présentéisme** = situation où un salarié est physiquement présent sur son lieu de travail, alors que son état physique, mental ou sa motivation ne lui permettent pas d'être pleinement productif.

Mathieu Poirot, consultant, coach et conférencier chez Midori Consulting, a chiffré le coût du présentéisme au minimum à 14 milliards d'Euros par an. C'est exactement le double de l'absentéisme, que l'on chiffre à 7 milliards par an. Pour une entreprise moyenne, qui verserait par exemple 50.000 Euros de salaire par an à chaque salarié, la facture du présentéisme va de 970 à 1.250 euros par salarié et par an.

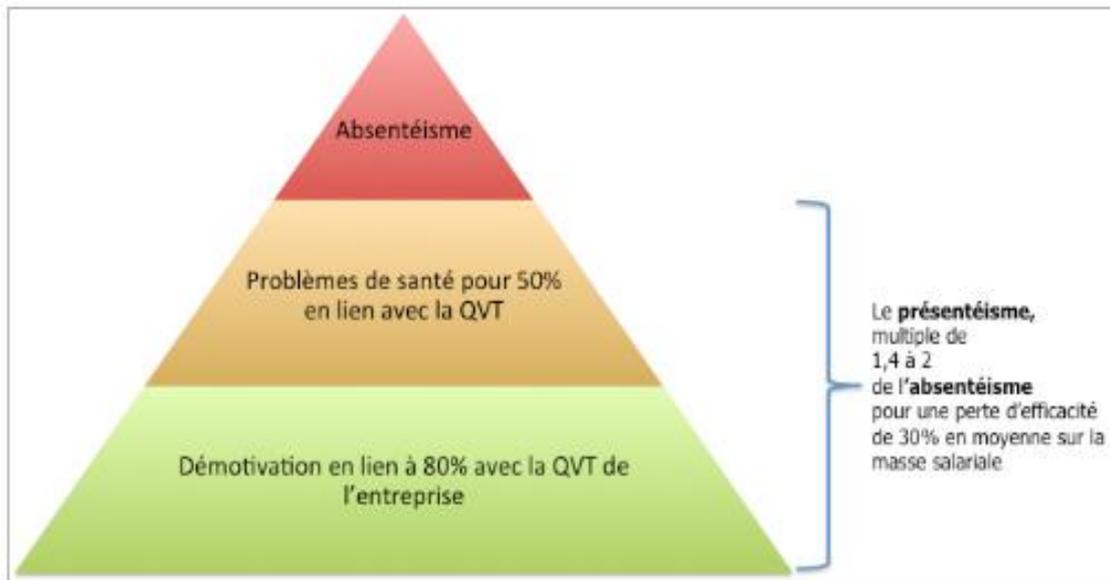
Issu des recherches en psychologie de la santé au travail, le terme de présentéisme redéfinit la représentation classique d'un salarié qui reste trop de temps au travail. La nouvelle définition indique une situation où un salarié présent au travail connaît une forte baisse de productivité, parce qu'il est malade, en mal-être psychologique ou complètement démotivé, les trois facteurs pouvant se combiner.

Le présentéisme est un phénomène directement relié à l'absentéisme mais dont les coûts cachés sont plus élevés. Les causes les plus fréquentes du présentéisme sont :

- une fatigue intense liée à des difficultés personnelles et/ou professionnelles,
- un surinvestissement au travail entraînant un état d'épuisement émotionnel (on parle ici de « burn in », stade précédent le « burn out » où l'arrêt de travail est obligatoire),
- une grande insatisfaction du salarié vis-à-vis de sa qualité de vie au travail qui conduit à une démotivation appelée « démission intérieure ».

Le présentéisme coûte très cher, et ce coût est souvent masqué. Les statistiques de nos études montrent une baisse importante de la quantité et de la qualité du travail réalisé, ainsi qu'une augmentation du risque d'accidents et de conflits. Par ailleurs, le présentéisme peut entraver la guérison et empêcher que les salariés récupèrent pour revenir à un état de santé normal. En incitant au présentéisme, les entreprises peuvent favoriser une incapacité de travail qui risque d'être plus longue et de leur coûter plus cher que si elles avaient accepté le coût non caché de l'absentéisme. Tout se passe comme si on considérait que le salarié était nécessairement affecté par sa vie privée, la présence au travail devenant alors un moyen de se soigner.

Le cabinet Midori, qui a effectué le premier baromètre du présentéisme au travail, a établi un lien systématique entre absentéisme, présentéisme et qualité de vie au travail. Ils l'ont appelé « **la pyramide de perturbation du travail®** »



Source : cabinet Midori

Ainsi pour une entreprise dont le taux d'absentéisme est de 4,53% (taux national en 2012), le taux théorique de présentéisme peut être compris entre 6,34% et 9%. Le coût minimal peut donc être compris entre :

- Hypothèse basse :  $6,34 \times 0,42 = 2,67\%$  de coût caché pour la masse salariale
- Hypothèse haute :  $9 \times 0,54 = 4,86\%$  de coût caché pour la masse salariale

Rapportés à la masse salariale française (513,5\* Mds € en 2012), nous obtenons les coûts cachés suivants :

- 13,7 milliards d'Euros pour l'hypothèse basse
- 24,95 milliards d'Euros pour l'hypothèse haute

Par secteur d'activité, les taux théoriques de présentéisme sont :

- BTP Construction (2,81% de taux d'absentéisme) : entre 3,93% et 5,62%
- Industrie (3,77% de taux d'absentéisme) : 5,27% et 7,54%
- Santé (5,37% de taux d'absentéisme) : 7,52% et 10,74%
- Transports (4,92% de d'absentéisme) : 6,88% et 9,83%
- Services (5,46% de taux d'absentéisme) : 7,64% et 10,92%<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Premier baromètre Midori du présentéisme au travail

Nous arrivons à des coûts cachés énormes qui sont rarement anticipés et travaillés par les entreprises publiques et privées.

## **5.9. Les critères globaux du bien-être en entreprise**

Pour finir ce chapitre, voici un récapitulatif des critères globaux du bien-être en entreprise :

1. travailler pour une entreprise qui respecte ses employés
2. avoir un travail intéressant
3. avoir les moyens de faire correctement son travail
4. avoir un salaire correct
5. travailler dans une bonne ambiance d'entreprise
6. travailler dans un environnement d'équité et d'ouverture d'esprit
7. être reconnu pour son travail
8. avoir la possibilité d'être soi-même
9. avoir un bon équilibre travail-vie privée
10. avoir de bonnes relations avec ses collègues
11. avoir une visibilité sur les évolutions professionnelles potentielles

A titre d'exemple, Henri Lachmann, le président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et rédacteur du rapport au gouvernement « Bien-être et efficacité au travail », l'exprime ainsi : «la santé [entendue au sens large] des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail». Ainsi, on observe des entreprises qui ont choisi cette voie, telles qu'ATOS, qui a été jusqu'à se doter en interne d'un « Conseil du bien-être»<sup>7</sup>.

Du côté des salariés, on peut dire que certains d'entre eux ont plongé dans une «culture matérialiste», où il est possible de gagner beaucoup d'argent sans rien produire. Ceux-ci commencent à prendre conscience de cet état de fait et ne sont plus à même, par manque de motivation, de fournir une implication soutenue dans la vie de leur entreprise. Ils finissent par déplorer leur «rôle privé d'intelligence», «l'absence de reconnaissance et de considération», ce qui les conduit de plus en plus à se réfugier dans une certaine déprime et à accumuler les incapacités à travailler<sup>8</sup>.

« Un bon management du bien-être doit donner confiance, faire évoluer et aider les subordonnés à progresser». <sup>6</sup>

---

<sup>7</sup> Rapport sur le bien être et performance en entreprise par la Fabrique Spinoza

<sup>8</sup> L'Humain dans l'entreprise, un capital à préserver, de Sacha Genot et Philippe Tallois.

## 6. CHAPITRE 3 : le numérique contribue au bien-être en entreprise

Dans cette partie, on s'intéresse principalement aux outils du numérique et aux usages ayant une incidence directe ou indirecte sur le bien-être au travail. Les outils numériques et/ou les usages destinés à la communication des entreprises vis-à-vis de l'extérieur (les clients en général) ne sont pas abordés ou alors très succinctement.



### 6.1. Une remise en cause d'un modèle historique d'organisation du travail

Les principaux piliers de notre modèle économique et social actuel se sont construits dans les années d'après-guerre, c'est-à-dire dans le contexte de croissance des Trente Glorieuses.

Le modèle français s'est bâti sur des grands principes de stabilité macroéconomique, grâce à une internationalisation des échanges restreinte, une pression de la concurrence contrôlée et une pénurie de l'offre beaucoup plus que de la demande.

Cette stabilité des marchés s'est traduite dans la gestion du marché du travail. Elle a permis l'émergence d'un « contrat social » entre les entreprises et les salariés autour de la promesse d'engagements réciproques : les entreprises doivent apporter la protection de

l'emploi, la progression salariale, une carrière planifiée et le gravisement des échelons hiérarchiques, aux salariés d'apporter en échange leur engagement et leur fidélité à l'entreprise.

Mais aujourd'hui, les citoyens français, comme dans d'autres pays, sentent avec plus ou moins de lucidité, que le monde est en train de changer.

On est face à un monde atteint d'une sorte de frénésie d'inventions, de nouveaux objets, de nouveaux comportements, de nouveaux usages, à un monde synonyme de possibilités nouvelles comme de nouvelles craintes.

En France, mais aussi dans les autres pays, l'équipement numérique progresse. Les technologies numériques sont perçues positivement par les salariés quant à leur impact sur la performance des entreprises, mais également parce qu'elles représentent un potentiel pour eux-mêmes dans le monde du travail.

Dans les nouveaux modèles d'organisation du travail, les salariés devront prendre des initiatives pour créer de la valeur ajoutée. Et dans ces modèles-là, le bien-être au travail n'est pas une option mais une nécessité absolue. Ainsi, le bien-être des salariés est au cœur du modèle d'efficacité. On ne peut pas être efficace collectivement si on n'est pas bien individuellement.

Pour que les gens aient un sentiment de bien-être au travail, il faut leur donner de la maîtrise sur ce qu'ils vivent et sur ce qu'ils font. Il faut sortir des modèles uniformes décidés unilatéralement par le haut de la pyramide.

A l'arrivée, les entreprises d'aujourd'hui doivent gérer autant de quêtes du bonheur qu'il y a d'individus en son intérieur. Car **dans une économie dont la créativité est le moteur, le génie de chacun tout comme sa relation au collectif sont déterminants** : la prise en compte de l'individu dans toute sa complexité, intime comme sociale, est une donnée tout à fait nouvelle dans les entreprises.

Dans un programme d'étude de Cap Gemini Consulting avec TNS Sofres ayant comme sujet « À l'écoute des Français au travail – 2014 »<sup>9</sup>, les cadres dirigeants des six pays (France, Espagne, Chine, Allemagne, Brésil et Etats-Unis) couverts par l'étude voient très clairement dans la composante numérique un facteur clé d'évolution, d'adaptation et de compétitivité de leurs entreprises. Mais les Français ayant répondu au sondage se distinguent de leurs homologues puisque seulement 20 % d'entre eux perçoivent dans les outils numériques un facteur positif pour la performance de leurs organisations.

D'une manière générale, il ressort des études réalisées deux bonnes nouvelles : l'amélioration de la satisfaction au travail et la perception positive des technologies digitales.

---

<sup>9</sup> Etude « A l'écoute des Français au travail », Capgemini Consulting / TNS Sofres  
Juin 23, 2014

Mais il est évident que ces technologies n'ont pas que des avantages. Elles présentent certains risques, mais surtout viennent secouer les modèles établis et fragilisent parfois des emplois existants ... Il est donc naturel que cet engagement puisse, pour certains, faire débat.

Cependant, ce n'est pas l'engagement qui doit faire débat dans un monde qui a changé mais bien plutôt la manière de s'y engager.

Que l'on le veuille ou pas, les nouvelles technologies ouvrent non seulement des voies pour repenser la coopération et la production de valeur avec l'écosystème de nos organisations (co-innovation avec clients et fournisseurs, ...) mais contribuent également à simplifier des organisations devenues trop complexes. Et tout cela en favorisant le décloisonnement, la responsabilité et les initiatives collectives et individuelles, et en offrant des alternatives positives à nombre de nos modèles qui s'essouffent.

Il paraît donc primordial que les équipes dirigeantes des entreprises françaises se remettent en question quant à leur conviction sur l'enjeu numérique.

## **6.2. L'influence des nouvelles technologies sur l'organisation du travail**

À l'ère digital, le numérique est omniprésent, tout le temps, et notamment au travail où il bouscule les hiérarchies, développe les solidarités, libère des tâches répétitives ou va même jusqu'à révolutionner les manières d'apprendre.

Ce qui change réellement, c'est que les entreprises deviennent de plus en plus ouvertes et les salariés de plus en plus puissants grâce à l'accessibilité à l'information qui était autrefois réservée à des « happy few ».

Quand on permet aux salariés de s'exprimer et d'échanger en ligne, en leur donnant des moyens nouveaux pour collaborer, les fonctionnalités sociales redessinent les contours de l'organisation.

L'accès à l'information s'en trouve chamboulée au même titre que l'accès à la compétence. Ces fonctionnalités sont intégrées aux dispositifs de formation et elles jouent un rôle clé dans l'animation des communautés et des réseaux et permettent d'aligner les équipes sur la stratégie.

Désormais, au terme d'une relation plus mature, le salarié négocie sa loyauté et non plus sa fidélité, au prix d'une série d'exigences comme le fait d'être reconnu et écouté, d'avoir son

autonomie, d'avoir une marge de manœuvre, bref au prix d'un « empowerment » comme le souligne Touhami Bencheikh<sup>10</sup>.

Après l'ère industrielle qui avait fait du salarié un simple exécutant, on assiste au retour de l'individu dans l'entreprise, mais cela s'accompagne parfois d'une certaine confusion entre vie privée et vie professionnelle – et/ou vie publique. Ce phénomène n'est pas réservé à la sphère du travail, ce sont tous les citoyens qui subissent une « injonction sociale à l'individualisation », estime Anne-France Kogan<sup>11</sup>. Néanmoins, l'autonomie devient une valeur essentielle et l'individu doit être responsable de ses choix.

En même temps, et pour regarder l'envers de la médaille, cette évolution des modalités de communication induites par le numérique peut avoir des limites. Par exemple, les technologies de l'information peuvent conduire à un isolement des salariés cachés « derrière leur ordinateur ». Mais dans les faits, ces technologies contribuent plutôt à un élargissement des collectifs de travail, indique le spécialiste Jérémie Rosanvallon<sup>12</sup>. Tout le défi consiste à renforcer les bienfaits des outils numériques tout en limitant leurs désagréments.

Plus particulièrement, le développement de nouvelles technologies et des usages associés modifie drastiquement le quotidien du travail. Quelques exemples :

- le “social learning”, où une authentique formation collaborative se dessine, quelque part entre standardisation et sur-mesure (COOC)
- le cas encore trop rare, des entreprises où tout le service informatique est accessible de la même façon au bureau, à la maison, dans la rue.
- le télétravail qui, loin des utopies, se normalise.

Dans le baromètre RH et Transformation, une étude réalisée par CSC, en partenariat avec Challenges et TNS Sofres<sup>13</sup> nous montre les tendances et mutations des entreprises vues par les DRH.

En tête de liste de ces nouvelles tendances, le collaboratif, les technologies et le bien-être.

---

<sup>10</sup> Touhami Bencheikh, DG associé, Cap Gémini Consultant

<sup>11</sup> enseignant-chercheur à l'École des Mines de Nantes

<sup>12</sup> Jérémie Rosanvallon; sociologue au Laboratoire des usages (SENSE) des Orange Labs, et chercheur associé au Centre d'Etudes de l'Emploi

<sup>13</sup> basé sur une analyse quantitative des tendances et perspectives des directeurs des ressources humaines, auprès d'un échantillon de grandes entreprises européennes.

# LES CHIFFRES CLÉS DU BAROMÈTRE RH 2012

Le Baromètre RH et Transformation 2012 s'inscrit dans la continuité des tendances qui ont marqué les dix dernières années.

## 2002-2012 : LE BILAN DES DRH

3 GRANDES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE DEPUIS 10 ANS

Aux yeux des DRH, les trois grandes mutations de l'entreprise depuis dix ans ont été :

Le COLLABORATIF  
**74%**



LES TECHNOLOGIES  
**71%**



LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL  
**70%**

## CE QU'ILS ANTICIPENT

LES PRINCIPALES TENDANCES

Sans surprise, les DRH estiment que les principales tendances des prochaines années seront :

LES NOUVEAUX USAGES TECHNOLOGIQUES  
**74%**

les nouvelles FAÇONS D'APPRENDRE  
**74%**

l'essor des réseaux sociaux  
**72%**

## CE QUI LES MOBILISE

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DES DRH

En 2012, les objectifs prioritaires de la politique RH demeurent pour :

**76%**  
le recrutement des TALENTS

**74%**  
L'APPUI aux managers opérationnels

**74%**  
l'amélioration de la gestion des compétences

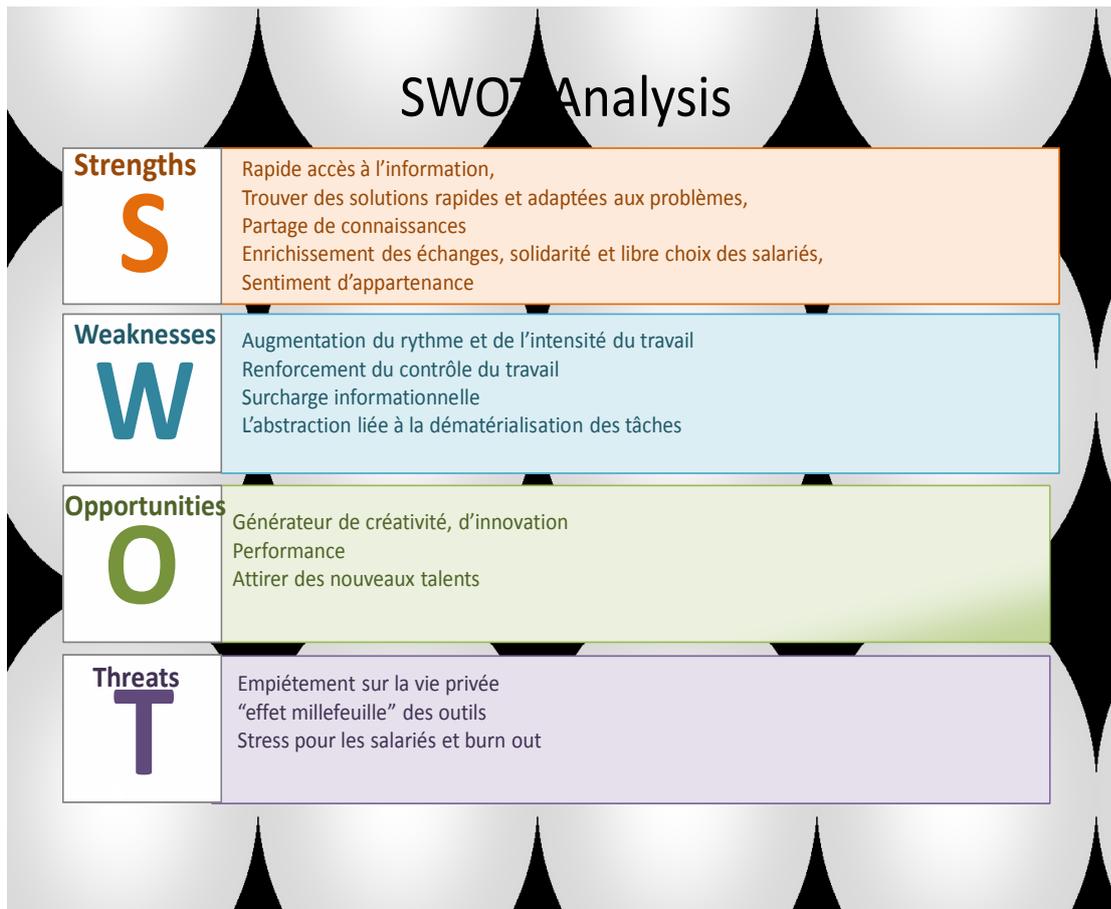
**72%**  
l'engagement des salariés

**74%** L'évolution de l'organisation du travail est le 1er thème de travail prioritaire pour les DRH

Source: L'Atelier de l'Emploi

### 6.3. SWOT sur l'adéquation des outils numériques au bien-être au travail

Afin de convaincre les managers encore réticents, faisons une analyse des forces et des opportunités des outils numériques destinés au bien-être au travail, sans occulter leurs faiblesses et les menaces qui pèsent dessus.



### 6.4. L'intelligence collective créatrice de valeur

Pierre Lévy<sup>14</sup> définit l'intelligence collective comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des connaissances ».

L'intelligence collective est un concept qui a vu le jour à la Renaissance, autour de « L'océan des savoirs ».

Dans un monde où la relation devient prépondérante, un des nouveaux défis pour les entreprises est de favoriser les interactions entre les différents acteurs. Face à ces défis, les entreprises poussent leur personnel à travailler, à s'organiser ensemble, et développent de plus en plus des stratégies de travail collectif. Les concepts de travail collaboratif et de travail coopératif permettent de répondre à cette exigence. C'est l'avènement de l'intelligence collective qui privilégie le collectif par rapport au travail individuel, la communauté par rapport à l'individu, et de nombreux experts s'accordent aujourd'hui pour souligner qu'elle est une des clés de la croissance et de la compétitivité de demain.

<sup>14</sup> titulaire de la chaire de recherche du Canada en Intelligence collective à l'Université d'Ottawa et membre de la société royale du Canada

L'enjeu de l'intelligence collective est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. «  $1+1=3$  » selon la formule consacrée.

L'intelligence collective découle de la mise en place de pratiques collaboratives au sein de l'entreprise et suppose un changement de modèle économique et sociétal. Elle suppose également de considérer toutes les parties prenantes comme une ressource créatrice de valeur.

L'intelligence collective se développe grâce à l'investissement de tout un chacun dans un projet commun. Elle suppose la compréhension ainsi que le partage des connaissances et des valeurs de l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs et demeure la condition sine qua non de l'adhésion et de l'engagement de ces derniers.

Des retours d'expérience témoignent d'une forte corrélation entre la performance des entreprises et la mise en place de dispositifs d'intelligence collective, comme par exemple les outils collaboratifs.

D'un point de vue général, les bénéfices que peuvent en tirer les entreprises sont multiples:

- un gain de temps et d'énergie sur la durée globale d'un projet grâce à un accès rapide et efficace aux données stratégiques,
- une augmentation de la productivité,
- un accroissement de la cohésion au sein d'un groupe de travail,
- une valorisation du savoir-faire et de la mémoire collective

Les bénéfices attendus dépendent de la motivation des acteurs à collaborer, du nombre de ces acteurs, de leurs compétences et du temps qu'ils peuvent consacrer à ce travail. L'intelligence collective présente l'intérêt majeur d'associer les capacités de création et d'obtenir ce qu'il y a de mieux avec les ressources disponibles dans un groupe, mais à condition que les éléments de ce groupe soient motivés.

Le tableau ci-après présente les bénéfices des outils de communication collaborative pour chacun des acteurs de l'entreprise. Loin de se limiter aux équipes projet, les bénéfices des applications de communication collaborative peuvent se décliner pour chaque type de collaborateurs, pour chacune des Directions de l'entreprise, quels que soient sa position et/ou son rôle au sein des l'organisation.

Direction / Acteurs	Bénéfices d'une communication collaborative
La direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Améliorer la prise de « bonnes » décisions,</li> <li>● Améliorer la réactivité de l'entreprise sur le marché,</li> <li>● Augmenter la productivité,</li> <li>● Travailler l'image de l'entreprise vis-à-vis du développement durable en limitant par exemple les déplacements.</li> </ul>
La direction financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réduire les coûts liés aux déplacements (coûts directs + indirects),</li> <li>● Faire des économies liées au modèle de sourcing des conférences (internalisé/hébergé),</li> <li>● Réaliser des économies sur les coûts de communications « longue distance » grâce à de nouveaux modes de communication temps réel (messagerie instantanée).</li> </ul>
La direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permettre à tous les collaborateurs de développer leurs compétences en prenant en compte les nouveaux modes de travail : mobilité, flexibilité du temps de travail ...</li> </ul>
Les directeurs commerciaux et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Augmenter la compétitivité en développant les ventes au travers de nouveaux outils, démonstrations et séminaires en ligne,</li> <li>● Améliorer la réactivité commerciale en facilitant l'accès aux ressources, diffuser plus rapidement l'information sur les nouvelles offres,</li> <li>● Faciliter l'organisation de revues commerciales.</li> <li>● Responsable de centre de contacts</li> <li>● Répondre plus rapidement et dès le premier appel au client en accédant à l'expertise en ligne,</li> <li>● Assister un client en ligne en partageant une application,</li> <li>● Enrichir les interactions clients avec de nouveaux</li> </ul>

	canaux.
<b>Les directeurs informatique (DSI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre force de proposition vis-à-vis de la Direction Générale en proposant des solutions innovantes qui permettent de développer l'agilité de l'entreprise, mettre à disposition des collaborateurs des outils simples d'utilisation, sécurisés et bien intégrés aux autres applications de l'entreprise,</li> <li>• Rationaliser les infrastructures et développer les standards pour maîtriser les coûts et améliorer la performance.</li> </ul>
<b>La direction R&amp;D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les temps de développement dans un contexte d'équipes décentralisées,</li> <li>• Améliorer la réactivité et la qualité des échanges avec des partenaires / sous traitants.</li> </ul>
<b>Les responsables de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédérer une équipe au delà des disciplines et des distances,</li> <li>• Gagner en réactivité dans les prises de décision,</li> <li>• Tenir ou réduire les délais de réalisation grâce à une meilleure coordination.</li> </ul>

En interrogeant les responsables dans les entreprises, on observe 3 facteurs essentiels en vue de l'adaptation de ces outils à la culture d'entreprise et à leur appropriation par les employés:

1. Pour que cela marche, il faut d'abord lancer l'initiative, à grand renfort de communication, et montrer que c'est une volonté émanant du top management de l'entreprise
2. Sensibiliser les salariés à cette nouvelle manière d'opérer
3. Ecouter ce qui se passe – car ce sont les salariés qui utilisent les outils –, tenir compte des remarques et créer des outils de feedback

Un rapport du McKinsey Global Institute<sup>15</sup>, publié en juillet 2012, annonce que les deux tiers des opportunités de création de valeur offertes par les technologies sociales résident dans l'amélioration des communications et de la collaboration au sein des entreprises et entre elles. Les auteurs estiment que les entreprises adoptant ces technologies organisationnelles pourraient accroître la productivité des travailleurs de 20 à 25%. Cependant, la réalisation de tels gains n'est possible qu'à condition de transformer profondément les pratiques de gestion, mais aussi les comportements dans les organisations.

Citons à présent quelques exemples d'entreprises ayant eu des résultats concrets dans l'implantation des outils collaboratifs :

- Berlitz Corporation (US) utilise un portail, un logiciel de réseau social d'entreprise ainsi que des solutions de collaboration en temps réel pour faire tomber les obstacles traditionnels à la communication et accélérer le développement de produits de meilleure qualité.

- L'entreprise de construction VCC (US) a équipé ses responsables de projets d'une solution de collaboration sociale IBM qui contribue à une augmentation annuelle de 40 % du nombre de ses nouveaux contrats.

- Celestica, un fabricant du secteur de l'électronique, a augmenté son efficacité en utilisant une solution de développement collaborative. Celle-ci lui a permis de trouver le moyen de réaliser une économie de 40 millions de dollars.

## **6.5. Le travail collaboratif et ses outils numériques associés**

D'une façon générale, le travail collaboratif agit tel un cercle vertueux sur le développement des compétences et sur la reconnaissance des salariés au sein des entreprises.

Selon Cisco, les entreprises qui réussiront le mieux au 21ème siècle seront celles qui arriveront à faire émerger l'expertise latente des collaborateurs et à favoriser un engagement plus important. En créant un terrain propice à la performance et au bien-être, l'espace de travail collaboratif serait un multiplicateur de croissance.

Le travail collaboratif engendre une multiplication d'occasions d'expression et d'identification des compétences individuelles, et en cela il favorise la découverte de « talents cachés ». Selon le spécialiste Charles Jennings<sup>16</sup>, il facilite également l'émergence naturelle et spontanée de formations informelles entre collègues, ce qui représente près de 80% des situations d'apprentissage en entreprise.

---

<sup>15</sup> chronique de Nadia ANTONIN sur « L'intelligence collective au service de la performance dans les entreprises » (Andese)

<sup>16</sup> leader d'opinion dans l'apprentissage et la performance de l'entreprise

Le développement d'un travail collaboratif, efficacement géré et évalué, permet de donner de la visibilité aux compétences de chacun et par conséquent favorise la reconnaissance qui est un des éléments clé dans le bien-être au travail. De plus, en donnant aux salariés les moyens d'échanger partout et tout le temps, cette «plateforme» permet de soutenir une mobilité intelligente et d'accroître l'autonomie, un des autres critères du bien-être en entreprise.

De ce point de vue, quel que soit le secteur d'activité, l'usage des outils collaboratifs n'est efficace que si la société donne davantage d'autonomie à ses salariés. Ce qui implique de « bousculer la culture d'entreprise et ses méthodes de management », comme le souligne Isaac Getz<sup>17</sup>. Tous les spécialistes le disent : « à quoi bon mettre en place des outils participatifs si les salariés ne sont que de bons petits soldats, bridés par des managers donneurs d'ordres et peu désireux de partager les informations qui légitiment leur pouvoir ? ».

Pour Charles-Henri Besseyre des Horts<sup>18</sup>, « les managers doivent accepter de déléguer leur pouvoir. Il s'agit d'une vraie révolution en matière d'organisation ».

Et afin que ces usages collaboratifs s'inscrivent dans le long terme au niveau des organisations, ils ont besoin de s'ancrer dans les processus métier et dans les projets déjà mis en place, ce qui nécessite une implication importante du management. Celui-ci doit être le précurseur des initiatives digitales, faute de quoi l'engagement des salariés se trouve fortement compromis.

L'implication du management peut prendre différentes formes : de l'accord et de l'incitation à l'utilisation de l'outil, à un travail plus conséquent que chaque manager réalise avec son équipe en faisant le lien avec les autres outils utilisés au sein de l'équipe.

Dans le cas des réseaux sociaux d'entreprise, le fait que leur utilité soit reconnue ou non par le top management va conditionner en grande partie la dynamique d'apprentissage de l'outil. Des études menées au sein de grands groupes ont montré que l'utilisation d'un réseau social d'entreprise comme Yammer n'était pas toujours satisfaisante du fait du faible engagement des instances dirigeantes.

Quand, en tant que salarié, nous nous voyons proposer des outils collaboratifs sans un « sponsorship » provenant de la direction, et même si nous savons les utiliser et

---

<sup>17</sup> Professeur de Leadership et de l'Innovation à ESCP Europe

<sup>18</sup> Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Professeur Associé HEC, Management et Ressources Humaines

comprenons leur bénéfiques, nous pouvons penser qu'il s'agit d'un effet de mode dénué de sens professionnel.

L'analyse des usages nous apprend également que l'introduction d'un nouvel outil en entreprise se traduit le plus souvent par une complémentarité entre les outils et non pas par une substitution. Mais cet effet « millefeuille » est parfois mal perçu par le salarié qui voit les outils de communication s'empiler sans vraiment se mélanger.

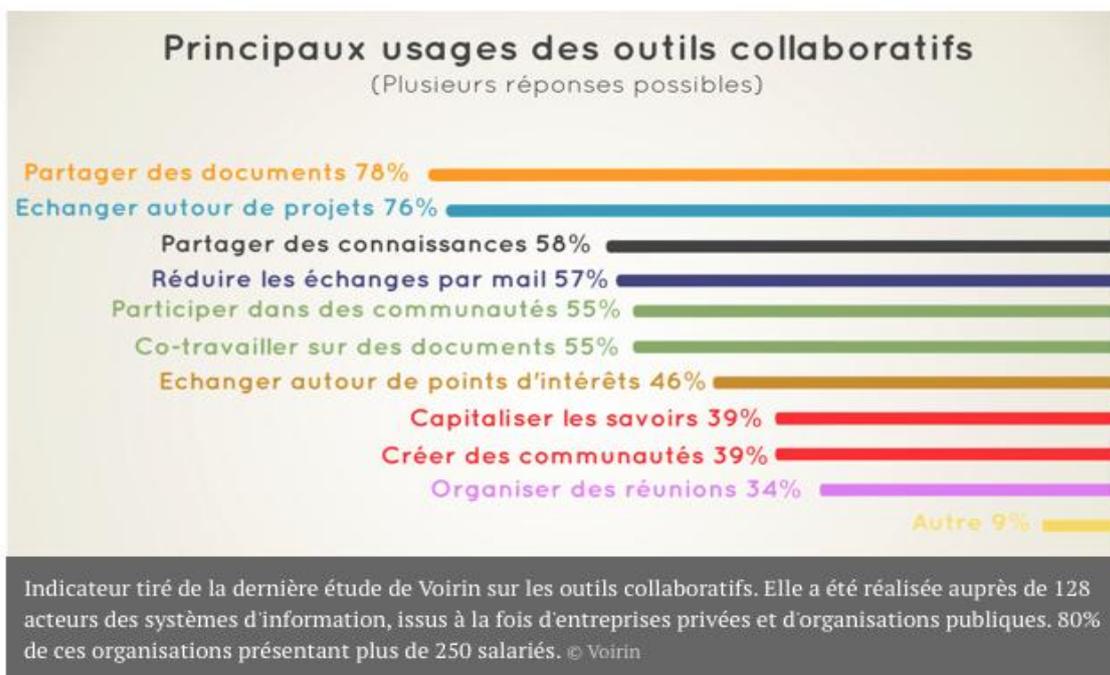
L'espace de travail collaboratif permet à tout salarié d'accéder à distance à son bureau dès qu'il en a besoin, indépendamment du type d'appareil ou de logiciel. Pour Cisco, inspiré par Jérémy Rifkin<sup>19</sup>, « l'évolution des formes d'interaction est l'horizon qui doit guider les solutions technologiques ». Il faut donc des outils qui puissent suivre un salarié à mesure qu'il « change de fonction, d'emplacement, de périphérique et de style d'interaction » : c'est à la technologie de s'adapter à l'individu, tout au long de son parcours professionnel, et non l'inverse. Dans une perspective à long terme, l'espace de travail de demain serait une « plate-forme » unique rassemblant dans un « environnement homogène » toutes les ressources informatiques et de communication, rendus compatibles.

Les caractéristiques de l'espace de travail collaboratif suivent les évolutions technologiques d'aujourd'hui :

- **mobile** : utilisable tout le temps et partout,
- **social** : en réseau, afin d'accélérer le partage de connaissances et tirer le meilleur parti des compétences de chacun, d'un modèle de communication « one to one » à un modèle « many to many »,
- **visuel** : pour humaniser et personnaliser la collaboration,
- **virtuel** : de manière à connecter les appareils de tous les collaborateurs.

---

<sup>19</sup> essayiste américain, spécialiste de prospective (économique et scientifique)

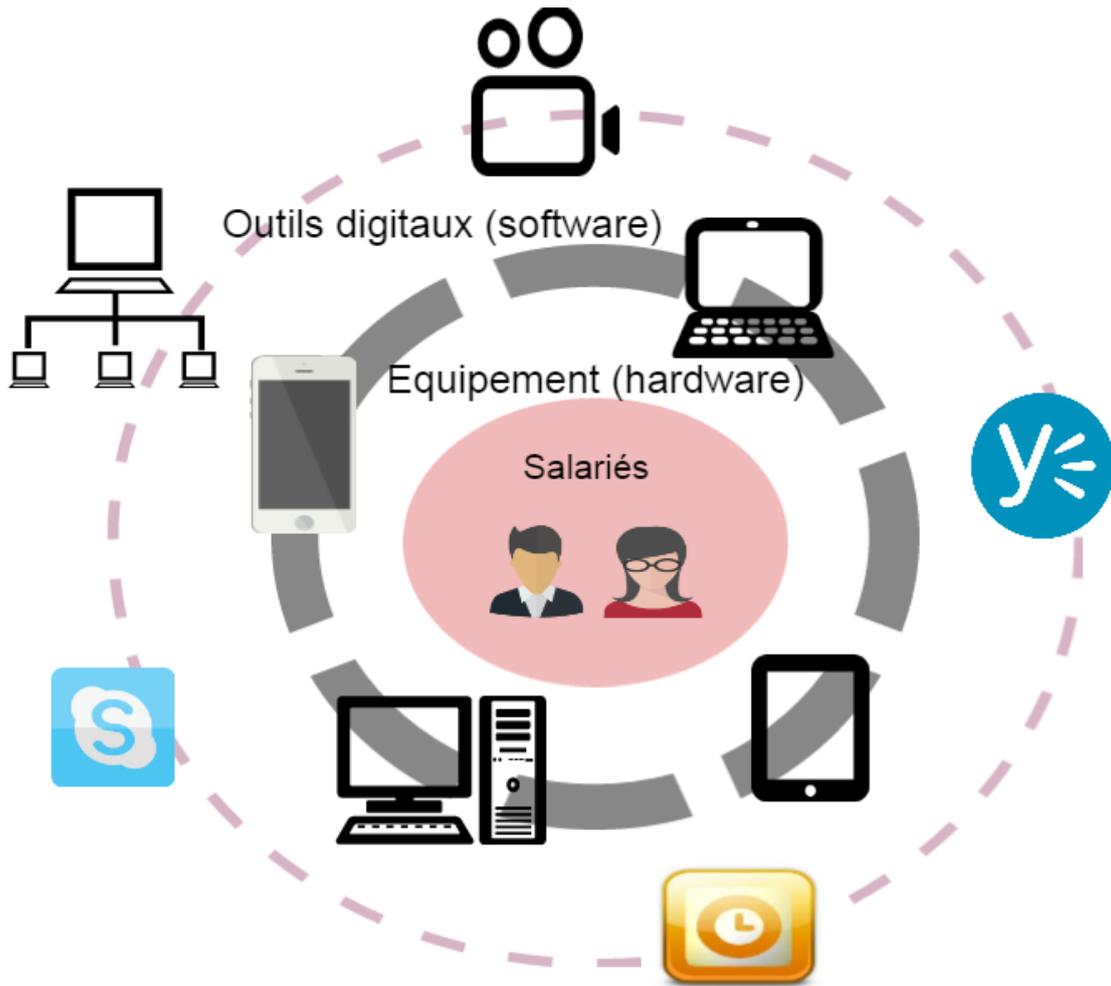


Notons que parmi les récentes évolutions technologiques, celle qui a le plus contribué à la virtualisation et à la mobilité de l'espace de travail est le « cloud computing » qui permet d'offrir l'ensemble des services informatiques (bureautique, développement d'applications, accès à l'information, stockage de données, ...) depuis n'importe quel équipement (ordinateur portable, téléphone mobile, tablette), n'importe où et à n'importe quel moment. Ainsi le cloud computing favorise le nomadisme.

### 6.5.1. Les outils collaboratifs existants en entreprise

Les outils collaboratifs utilisés en entreprise se subdivisent en 3 catégories principales :

OUTILS COLLABORATIFS DANS L'ENTREPRISE	DEFINITION/ROLE	EXEMPLES
Les systèmes informatiques d'entreprise intégrés	Ce sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites « verticales » telles que la production, l'approvisionnement ou bien « horizontales » comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Ils offrent à l'entreprise, une solution globale et transversale.	logiciels ou progiciels ERP, par exemple SAP.
Les outils de communication	Ils transforment fortement la coordination dans de multiples activités. Les usages qui en découlent sont simples et variés. Ils semblent se diffuser de façon autonome et sans besoin apparent de régulation explicite	email, messagerie instantanée, vidéo d'entreprise, web TV, radio d'entreprise, intranet, newsletter...
Les outils du travail collaboratif	Ils sont promus comme des vecteurs d'innovation et de créativité. Ils ont pour vocation d'induire de nouvelles manières d'organiser le travail. Dans ce cas, nous sommes face à des usages ouverts – qui restent à inventer –, mais qui connaissent des dynamiques incertaines, dues à des effets de masse critique, de lassitude, etc.	la communication multimédia : vidéoconférence, messagerie instantanée, partage de documents, les réseaux sociaux d'entreprise tels que : Sharepoint, Yammer,



## Quatre familles d'outils collaboratifs

### Communication collaborative

la voix  
la messagerie  
la présence  
la messagerie instantanée  
les conférences audio, web  
les vidéo communications

### Workflow

*Organisation et coordination*

les outils de synchronisation  
les outils de gestion des tâches  
les agendas partagés



### Travail Partagé

*Production à distance*

le partage d'application  
l'édition partagée  
les forums

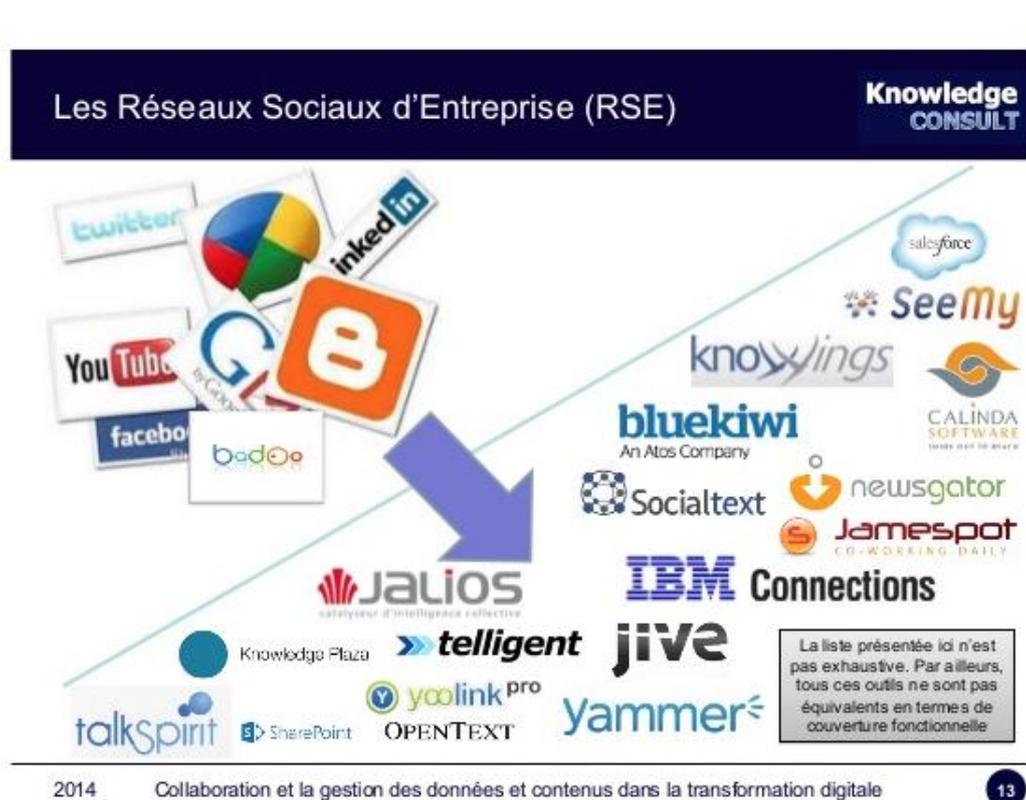
### Knowledge Management

*Partage de la connaissance*

les espaces de travail partagé  
les annuaires électroniques,  
les bibliothèques  
la cartographie des compétences  
les FAQ,  
les moteurs de recherche,

## 6.5.2. Focus sur les réseaux sociaux d'entreprise

Le Réseau Social d'Entreprise (RSE) est un Facebook interne dont l'accès est contrôlé. Il implique des règles et une charte éditoriale à respecter. Seuls les collaborateurs de l'entreprise peuvent y accéder et y participer. La clé d'entrée du réseau social d'entreprise est simple, il suffit d'avoir une adresse mail de l'entreprise. Mais il est également possible d'inviter des extérieurs pour les associer à un projet<sup>20</sup>.



Le réseau social d'entreprise s'apparente à une petite révolution en matière de management de la connaissance. Il est notamment le vecteur d'un lien social « primordial pour le transfert de la culture d'entreprise, des savoirs et des savoir-faire », comme l'explique Ziryebe Marouf<sup>21</sup>.

Par ailleurs, le réseau social d'entreprise permet une mutualisation des expertises aux profits de la performance globale. Par exemple, un salarié trouvant l'information dont il a besoin mais ne la comprenant pas, peut rapidement trouver son auteur ou une personne capable de la lui expliquer grâce au réseau social. Ainsi, en décloisonnant les relations

<sup>20</sup>

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-82040-les-reseaux-sociaux-dentreprise-outils-collaboratifs-pour-plus-dintelligence-collective-1007610>

<sup>21</sup> Ziryebe Marouf, membre de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

entre les collaborateurs, les réseaux sociaux d'entreprise deviennent un facteur d'intelligence collective et un complément indispensable à toute politique de « knowledge management »<sup>22</sup>.

En interne, le réseau social s'impose désormais comme une solution participant à la création de valeur ajoutée. C'est un moyen d'intégration des salariés, mais aussi d'innovation. Il fournit également une confidentialité et une réactivité accrue par rapport aux moyens de communication dématérialisés plus classiques.

Mais par manque de compréhension toutefois, les RSE sont encore trop souvent sous-exploités. Ce phénomène est pointé du doigt par Charlène Li<sup>23</sup> dans le cadre d'un rapport rédigé pour le compte d'Altimeter : « La plupart des entreprises considèrent le réseau social d'entreprise comme un déploiement technologique et échouent à comprendre que les nouvelles relations permis par le réseau constituent la source de la création de valeur ». L'utilisation des RSE se propage, mais demeure dans une phase de maturation.

Par ailleurs, comme toute nouveauté technologique, le réseau social d'entreprise présente aussi quelques menaces. Du point de vue des salariés, on peut redouter que les réseaux sociaux d'entreprise créent des nouvelles décisions imposées. Des craintes peuvent surgir d'autant plus que les réseaux sociaux ne sont pas encore réglementés alors que la messagerie l'est.

Mais quand on dit que les nouvelles technologies peuvent contribuer à la deshumanisation, donnons un exemple concret qui montre le contraire. Le fait de mettre un nom et une photo dans chaque profil présent sur le réseau social d'entreprise, renforce l'humanisation des relations professionnelles et agit pour le respect entre collaborateurs. Grâce à l'interactivité proposée par les RSE, les bienfaits sont multiples :

- Les visages ne sont pas seulement dans l'annuaire du groupe, mais présents à chaque fois que quelqu'un poste quelque chose.
- Vous avez tendance à en savoir plus sur les gens lorsque quelqu'un interagit en ligne. Vous obtenez plus d'informations à son sujet (intimité ambiante), que vous pourriez en avoir à partir d'un simple profil.
- Les gens ont tendance à être utile. Si vous êtes dans un mauvais jour ou bloqué sur un projet ou si vous avez simplement une question, les gens du réseau sont impatients d'offrir leur aide ou au moins prodiguer des encouragements. Ces simples actes de générosité aident à établir des relations qui rendent plus facile le travail collaboratif et la coopération.

---

<sup>22</sup> La gestion des connaissances

<sup>23</sup> Fondatrice de Altimeter et auteur d'un best seller « Open Leadership ».

- Il y aura toujours de mauvais comportements au travail (les entreprises sont composées de gens, après tout), mais peu de personnes souhaitent que leur mauvais comportement soit connu. Plus les employés travaillent de manière transparente, plus il est difficile pour quelqu'un de les diffamer (tout est relatif, actuellement bien souvent les salariés ont plus à perdre qu'à gagner à être transparents).

Pour conclure cette section consacrée aux réseaux sociaux d'entreprise, faisons une rapide synthèse des critères du bien-être au travail sur lesquels les réseaux sociaux d'entreprise agissent positivement ou négativement en cas d'utilisation inappropriée.

<b>Outil/Usage numérique</b>	<b>Agit positivement sur le bien-être au travail</b>	<b>Effet contre-productif sur le bien-être au travail en cas d'utilisation inappropriée</b>
Réseau Social d'Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-visibilité des compétences</li> <li>-valorisation du savoir-faire</li> <li>-estime de soi</li> <li>-partage des connaissances</li> <li>-innovation</li> <li>-cohésion d'équipe</li> <li>-sentiment de faire partie d'une équipe</li> <li>-reconnaissance</li> <li>-humanisation des rapports entre collaborateurs</li> </ul>	-empiètement sur les autres tâches, procrastination

### 6.5.3. Le cas Yammer chez Sanofi

**Yammer** est une solution de réseau social d'entreprise exclusivement cloud, proposée par Microsoft. L'éditeur proposait à l'origine un outil de microblogging proche de Facebook dans ses fonctionnalités.

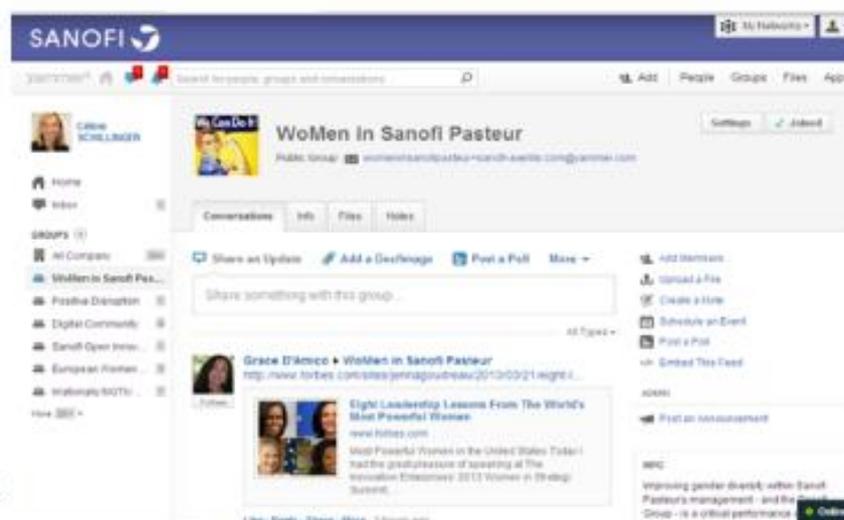
Voyons à présent un exemple d'utilisation concret de Yammer chez Sanofi<sup>24</sup>. En 2010, Céline Schillinguer, à l'époque Directeur Responsable des partenaires sur le programme contre la fièvre dengue, voyant que le leadership était homogène et ne représentait pas la diversité des clients, s'est demandé comment on pouvait s'adresser d'une façon pertinente à l'ensemble des clients et des salariés en s'appuyant uniquement sur l'équipe de Direction. Devant ce problème qui était ressenti comme tel par un grand nombre de salariés elle a envoyé un email au PDG, sans réponse, mais ce mail est devenu viral dans l'entreprise et

<sup>24</sup> Note de l'auteur : « cet exemple me touche de près du fait de l'avoir vécu personnellement ».

elle s'est dit qu'il fallait faire quelque chose avec toute cette énergie. On lui conseille de créer un groupe/communauté chez Yammer, appelé « WISP » (Woman In Sanofi Pasteur) dont le but est d'apporter des solutions, échanger des idées, etc. autour de la diversité en entreprise. Et grâce à la facilité d'utilisation du produit Yammer et son « reach », ce groupe est devenu la première communauté de salariés de Sanofi. Dès lors, la direction a commencé à les écouter. L'outil Yammer a permis au groupe WISP de « crowdsourcer » des propositions qui ont été soumises à la direction, laquelle a décidé d'en retenir certaines. Ce réseau a ensuite continué à se développer jusqu'à atteindre 2.500 membres sur 55 pays en 2014. L'équipe a été récompensée par le prix « Apec d'or égalité » en 2013. Céline a reçu le prix « Woman award » de la Tribune.

En fait, tout cela est parti d'une initiative de salariés organisés autour d'un réseau interne pour répondre positivement à une question sur la diversité en entreprise qui n'était pas traitée par les systèmes en place (RH, Direction). Cette communauté a apporté de la valeur à l'entreprise et a contribué en grande partie au bien-être des salariés. Elle a facilité l'adoption des réseaux sociaux internes.





#### 6.5.4. Les COOC

Les COOC sont un dérivé des MOOC (Massive Online Open Courses). Nous remplaçons le « M » par le « C » de « Corporate », et voici les MOOC en version professionnelle, créés dans et par les entreprises lorsque celles-ci ne trouvent pas dans les programmes universitaires l'expertise nécessaire à leurs métiers.

COOC signifie « Corporate Open Online Course »:

**Corporate** : la plateforme web, sur laquelle sont implantés les différents modules du COOC, permet d'accueillir plusieurs milliers de collaborateurs dispatchés au sein de plusieurs filiales d'un même groupe, potentiellement éloignés géographiquement.

**Open** : les différents modules et espaces de formation peuvent être ouverts simultanément ou progressivement à tous les collaborateurs ou bien plus précisément à des collaborateurs ciblés. Cette caractéristique permet de moduler les sessions de formation afin de les rendre spécifiques aux particularités d'un corps de métier et de constituer des promotions apprenantes.

**Online** : le contenu est diffusé sur le web et reste donc accessible à tout moment de la journée 24h/24, à condition bien sûr de disposer d'une connexion Internet sur son équipement (téléphone mobile, ordinateur, ...). Cette dimension Online offre des conditions très favorables à une interactivité poussée au sein de la communauté apprenante.

**Course** : le contenu est divisé en différents « modules de cours » sous la forme de vidéos pédagogiques et d'exercices. Ainsi, les efforts d'apprentissage que devront fournir les stagiaires peuvent être aisément calibrés et réajustés tout au long du

COOC. A intervalle régulier et suivant une intensité ajustable, avec suivi et validation d'acquis systématiques ou occasionnels, tous les rythmes sont envisageables à condition qu'ils soient efficaces.

Pus qu'un simple apprentissage à distance, le COOC permet de créer des communautés d'«élèves», à travers leur blog, leur forum, c'est-à-dire là où se retrouvent les contributions des uns et des autres. Ceci facilite en même temps les objectifs des DRH pour repérer les talents : les plus entreprenants, les gros contributeurs ou ceux qui, un peu perdus face au champ d'apprentissage, ont besoin d'être mieux accompagnés.

En créant un média d'un format simple d'accès (vidéo, webex), le COOC permet à l'entreprise de pouvoir se raconter, raconter son histoire, sa marque employeur et faire en sorte par exemple que les métiers puissent échanger autour de leur histoire, leurs évolutions possibles. C'est une façon de faire de chacun un ambassadeur de la marque. Les COOC sont une opportunité pour faire du marketing social, du « storytelling » pour que chacun soit fier de ses apprentissages. Le COOC est un outil au service des entreprises qui devront construire le COOC qui leur ressemble. Comme quoi les COOC peuvent bien être la fierté des MOOC pour ceux qui savent redynamiser les apprentissages des entreprises surtout du faite de pouvoir proposer des formations sur mesure, en ligne avec les besoins des entreprises. On observe de plus en plus la difficulté qu'elles ont certaines universités ou écoles en général, à proposer des formations qui sont en ligne avec les besoins accrus de compétences liés notamment à la culture web 2.0.

Pour conclure cette section consacrée aux COOC, faisons la synthèse des critères du bien-être au travail sur lesquels les COOC agissent positivement ou négativement en cas d'utilisation inappropriée.

<b>Outil/Usage numérique</b>	<b>Agit positivement sur le bien-être au travail</b>	<b>Effet contre-productif sur le bien-être au travail en cas d'utilisation inappropriée</b>
COOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>-partage des connaissances</li> <li>-sentiment de faire partie d'une communauté</li> <li>-fierté d'appartenance</li> <li>-aspiration à évoluer, épanouissement professionnel</li> <li>-autonomie (on peut se former tout seul)</li> </ul>	-Sentiment d'isolement

## 6.6. L'accès à l'internet depuis le lieu de travail

Rappelons qu'en premier lieu, l'employeur ouvre l'accès à l'internet à ses salariés pour des besoins professionnels. L'internet offre une source incommensurable d'informations s'avérant être très utile et profitable aux entreprises : recherche d'informations grâce aux moteurs de recherche, veille technologique, accès à des études, à des données sur les clients ou sur les concurrents, communautés professionnelles (chercheurs, informaticiens, ...), etc.

De cet accès à l'information, y compris à des fins professionnelles, le salarié en tire aussi un bénéfice personnel. Il enrichit ses connaissances facilement, rend son travail plus intéressant, bref il se sent plus puissant, plus autonome.

Comme pour le télétravail, l'accès à l'internet s'établit aussi sur la base d'une relation de confiance entre l'employeur et le salarié, ce qui n'est pas pour déplaire à ce dernier qui se sent alors responsabilisé. A l'inverse, quel salarié se satisferait d'un emploi où l'accès à l'internet serait totalement prohibé par l'employeur ? Personne !

Et pourtant l'employeur a les moyens de l'interdire, ou à défaut de fortement le limiter. Les « proxy http » ont été créés pour cela par filtrage de certains sites ou par filtrage sur des mots clés jugés contraires aux intérêts business.

Heureusement, la plupart des entreprises tolèrent un usage modéré de l'internet pour des besoins personnels ou d'ordre privé. Les salariés verraient d'en très mauvais œil une interdiction d'accéder depuis leur lieu de travail à des sites d'information générale, bourse, météo, trafic, réservation de voyages, etc. A l'inverse l'employeur apprécie peu que ses employés consultent des sites très consommateurs de temps, comme par exemple les réseaux sociaux publics, les sites de e-commerce, les sites d'achat basés sur les enchères. Certaines entreprises vont même jusqu'à interdire l'accès aux boîtes mail personnelles telles que celles proposées par les opérateurs internet/mobile (orange, free, ...) ou encore gmail.

En général, l'entreprise établit une politique / charte relative à l'utilisation d'internet destinée aux salariés afin de :

-rappeler la responsabilité des salariés : « L'internet ne doit pas être utilisé d'aucune manière susceptible d'interférer avec les exigences professionnelles, de compromettre la productivité ou de poser un risque inutile pour l'entreprise ».

-lister les catégories de sites dont l'utilisation est formellement interdite : « les sites ne respectant pas les valeurs éthiques de l'entreprise, ou non autorisés par la loi, tels que les sites liés à des groupes incitant à la haine ou à la violence (apologie du terrorisme), ou encore des sites pédophiles, de jeux d'argent, de hacking, des sites proposant un contenu

explicitement sexuel, ou diffusant de manière non autorisée des informations soutenant toute autre activité illégale ».

-rappeler l'interdiction d'utiliser les ressources informatiques de l'entreprise dans le but de commettre des actes de piratage (films, musiques)

Pour conclure cette section consacrée à l'accès à l'internet au travail, faisons la synthèse des critères du bien-être au travail sur lesquels l'internet agit positivement ou négativement en cas d'utilisation inappropriée.

<b>Outil/Usage numérique</b>	<b>Agit positivement sur le bien-être</b>	<b>Effet contre-productif sur le bien-être en cas d'utilisation inappropriée</b>
Accès à internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>-accès à l'information</li> <li>-estime de soi par le fait de connaître beaucoup d'information</li> <li>-autonomie</li> <li>-confiance employé-employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-baisse de productivité en cas d'abus d'utilisation à des fins privés</li> <li>-rupture de l'accord de confiance employé-employeur, voire licenciement</li> </ul>

## **6.7. Le télétravail et le nomadisme jouent sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée**

Avec l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales (familles monoparentales), un grand nombre de travailleurs se sont vus, tout à coup, contraints de rechercher une combinaison adéquate entre leur travail et leur vie privée. Ils sont tenus de répondre aux exigences organisationnelles en même temps que de satisfaire aux exigences familiales et sociales, soient deux contraintes qui s'avèrent de plus en plus souvent contradictoires.

Le télétravail répond en grande partie à cette nouvelle donne. Il a été rendu possible grâce à l'arrivée de nouvelles technologies permettant un accès à distance quasi-totale à son espace de travail : « Virtual Private Network » (VPN) technologie pour la connectivité sécurisée domicile-bureau à travers l'internet, voix sur IP pour les communications voix échangées via l'ordinateur portable, accès aux données de l'entreprise, mails, outils collaboratifs tels que vidéo conférence, messagerie instantanée, partage de documents. Ces outils permettent une réelle extension de l'environnement de travail dans la sphère privée des salariés qui en bénéficient. Les grands majors de l'industrie informatique et télécommunication, Microsoft, Cisco, Alcatel-Lucent proposent tous des solutions pour le télétravail, avec des outils tels que Skype, WebEx, Lync, OpenTouch Communication, etc.

Mais ne nous voilons pas la face, les entreprises qui proposent le télétravail à leurs employés y voient d'abord un moyen de faire des économies en réduisant leurs coûts de fonctionnement par l'optimisation des espaces de travail en location. L'exemple le plus marquant est le « flex office » où l'employeur met à disposition de ses salariés moins de bureaux qu'il a de salariés dans ses effectifs.

Cependant, les DRH ne se privent pas pour présenter le télétravail à ses salariés comme une réelle avancée sociale en mettant l'accent sur les bénéfices qu'ils peuvent en tirer : réduction du temps de transport hebdomadaire donc diminution du stress correspondant, meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, confort de l'espace de travail. L'aspect écologique – à travers la diminution de l'usage des moyens de transport – est également parfois avancé pour satisfaire les salariés qui y sont sensibles.

Par exemple, voyons comment Alcatel-Lucent, dans sa charte du télétravailleur, présente le télétravail à ses collaborateurs :

« Le télétravail à domicile apporte aux salariés qui le souhaitent, une solution complémentaire à l'organisation traditionnelle du travail, permettant de concilier plus aisément vie professionnelle et vie privée. [...] D'autre part, le télétravail à domicile s'inscrit dans la lignée des actions menées par l'entreprise en faveur du développement durable, entre autres par une contribution à la diminution des émissions polluantes notamment dans les villes métropoles »<sup>25</sup>.

Mais face à une telle flexibilité de l'organisation du travail, l'employeur se doit d'en fixer le cadre, ses modalités d'application et ses limites. En particulier, il rappelle que le télétravail s'établit d'abord sur la base d'un accord de confiance entre le salarié qui le demande et son supérieur hiérarchique. Ensuite, l'employeur édicte les règles du télétravail – à travers une politique d'application – en définissant le nombre maximum de jours de télétravail par semaine et par salarié, en désignant le lieu du télétravail (est-il nécessairement le domicile du télétravailleur ?), en imposant une approbation par le manager direct, car celui-ci a la responsabilité de vérifier si le rôle et les missions du collaborateur demandeur sont compatibles avec le télétravail.

Citons également que pour encourager le télétravail, certains employeurs vont même jusqu'à rembourser une partie des frais d'internet des télétravailleurs.

Le succès du télétravail dans les entreprises le pratiquant ne s'est pas fait attendre. Par exemple, dans un grand groupe du CAC 40 précurseur en la matière, 42 % des salariés télé-travaillent au moins une journée par semaine, certains pays présentant des taux encore supérieurs, tels que la Belgique (63 %), l'Australie (62 %), les États-Unis (61 %), l'Argentine (57 %), l'Espagne (54 %), la France (54 %) et le Royaume-Uni (49 %). Les enquêtes menées révèlent en général que les télétravailleurs sont satisfaits de ce dispositif d'une

---

<sup>25</sup> Accord d'entreprise relatif au télétravail à domicile société du CAC 40

façon quasi unanime. Les bémols tournent autour des problèmes techniques, souvent liés à l'opérateur internet/mobile, tandis que certains télétravailleurs évoquent parfois un sentiment d'isolement. Mais globalement tout le monde est satisfait et très rares sont les collaborateurs qui abandonnent le télétravail. La plupart des télétravailleurs affirment même être plus efficaces sur les tâches nécessitant une grande concentration lorsqu'elles sont exécutées à domicile, c'est-à-dire dans un endroit clos, confortable et « dénué » de collègues.

Cependant, il existe encore un grand nombre d'entreprises qui n'adhèrent pas encore au télétravail. Même si elles le proposent par effet de mode, elles ne l'encouragent pas, voire en dissuadent les éventuels candidats. La raison, inavouée, est en général le sentiment de perdre le contrôle sur ses employés. Leur souci est : « Comment contrôler les télétravailleurs ?, comment s'assurer qu'ils sont bien en train de travailler à leur domicile ?. Des retards sur des objectifs, une baisse de productivité, des absences répétées en cas d'appels téléphoniques, des messages instantanés non répondus sont autant de signes qui pourraient alerter un manager d'un « absentéisme » du télétravailleur. Dans ce cas, la relation de confiance employeur-télétravailleur serait rompue.

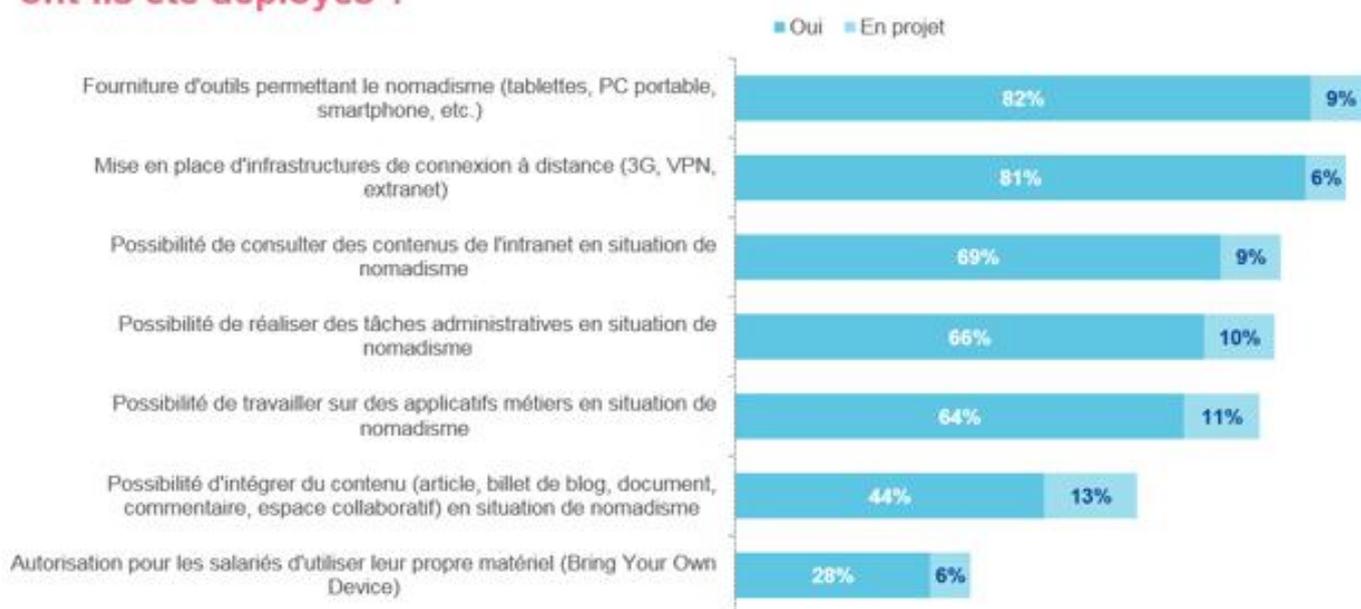
Mais le télétravail peut avoir aussi ses propres limites sur les télétravailleurs eux-mêmes. En effet, la mise à disposition des moyens de communication en vue du télétravail ou du nomadisme peut avoir un effet pervers sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, l'utilisation des moyens de communication entre l'extérieur (dont le domicile) et l'espace de travail, en dehors des heures légales de travail, peut engendrer une augmentation du stress chez certains salariés : utilisation à la maison de l'ordinateur portable à des fins professionnelles, utilisation du téléphone mobile personnel ou de sa propre tablette pour le compte de l'entreprise (BYOD : « Bring Your Own Device ») ou encore réception des mails ou des appels professionnels partout et à n'importe quelle heure. Cette « hyper-connectivité » du salarié, c'est-à-dire le fait d'être en permanence connecté au travail, peut lui être sérieusement préjudiciable.

Selon un rapport sur le télétravail qui a été remis au Ministère en charge de l'économie numérique en mai 2012, les 8 clés d'une mise en place réussie du télétravail seraient :

1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils

5. Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)
6. Former toutes les parties prenantes à ces nouveaux modes de travail et aux comportements qu'ils impliquent afin de garantir une assimilation culturelle progressive et partagée
7. Proposer des solutions aux pratiques déviantes mises en lumière par le télétravail et qui peuvent nuire à la productivité (gestion de l'e-mail, frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, attention disorder trait, etc.)
8. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des impacts afin de piloter le projet et d'assurer une adhésion de la gouvernance de l'entreprise

## 2.10. Pour favoriser le télétravail et le nomadisme, les dispositifs suivants ont-ils été déployés ?



Indicateur tiré de l'Observatoire 2014 des RH et de la e-transformation publié par le cabinet de conseil Arctus. © Capture / Arctus

Terminons ce paragraphe en faisant la synthèse des critères du bien-être au travail sur lesquels le télétravail agit positivement ou négativement en cas d'utilisation inappropriée.

Outil/Usage numérique	Agit positivement sur le bien-être	Effet contre-productif en cas d'utilisation inappropriée
Télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-équilibre vie privée/vie professionnelle</li> <li>-autonomisation</li> <li>-confiance employeur-employé</li> <li>-santé (diminution de la fatigue à travers la réduction du temps de transport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-empiétement sur la vie privée,</li> <li>-stress lié à l'hyper-connectivité, partout, tout le temps</li> <li>-perte de lien social, isolement, virtualisation de l'individu</li> <li>-baisse de productivité ou à l'inverse augmentation de l'intensité de travail (selon le profil du salarié)</li> </ul>
Nomadisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-équilibre vie privée/vie professionnelle</li> <li>-gain de temps (inutile de se déplacer au bureau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-empiétement sur la vie privée,</li> <li>-stress lié à l'hyper-connectivité, partout, tout le temps</li> </ul>
BYOD	-simplification	-empiétement sur la vie privée

### 6.8. Initiative d'empowerment grâce aux objets connectés : le cas WeCare chez Novartis

Un programme de bien-être en entreprise pas comme les autres a vu le jour chez Novartis en Avril 2014. Sous le nom « WeCare », il présente une approche innovante dans la thématique de « l'empowerment ». Son principe ? Un objet connecté (Pulse) a été distribué à chaque participant regroupé en équipe afin de mesurer des données relatives à l'exercice physique, au rythme cardiaque et à la qualité du sommeil.

### Programme Corporate de Bien-être et d'Empowerment...

- ✓ **Corporate** : parce qu'un individu doit prendre soin de sa santé dans son environnement personnel ET professionnel.
- ✓ **Scénarisé** : parce que gravir une montagne avec ses collègues, c'est un défi surprenant et collectif .
- ✓ **Connecté** : parce qu'il est basé sur l'utilisation d'outils "High Tech"( tracker d'activité, smartphones ou tablettes, apps mobiles et/ou site web).
- ✓ **Durable** : parce que c'est une approche originale de "Team Building" qui se conjugue sur le long terme.
- ✓ **Déclinable** : parce que WeCare-SMC pourrait devenir un programme de Santé Publique préventif

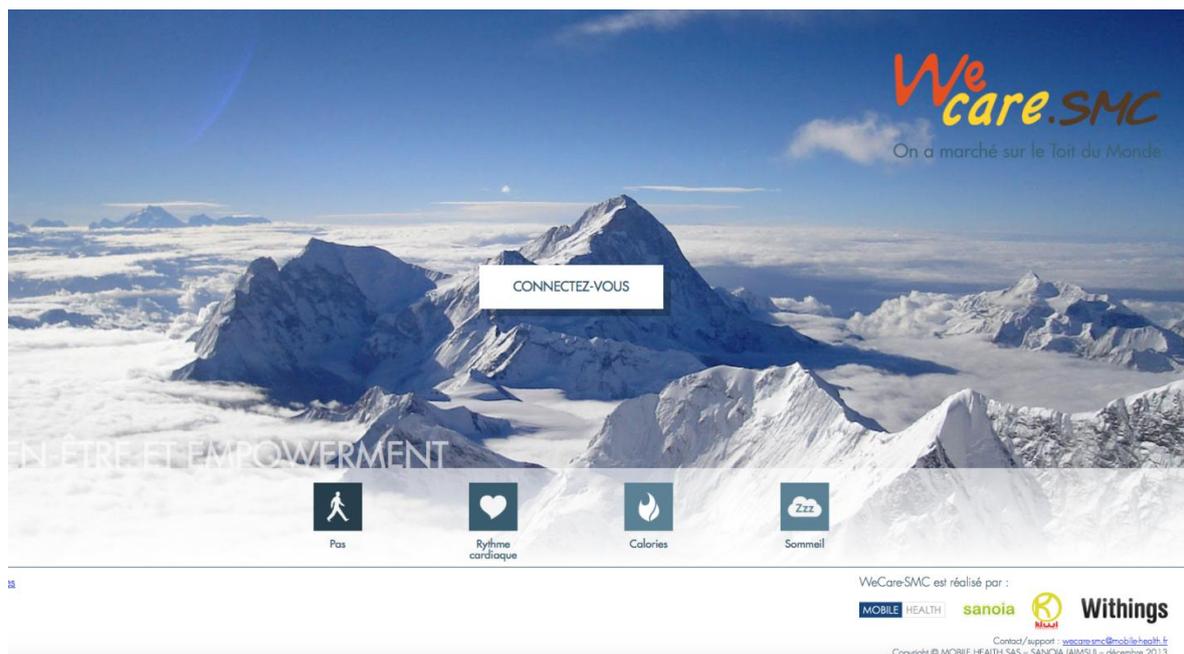
WeCare SMC est un programme de communication managériale qui a pour but de renforcer la cohésion des équipes Service Marketing et Communication (SMC). Il s'inscrit dans une démarche de bien-être en entreprise destinée aux employés de Novartis.

Le responsable du programme a voulu instaurer un rôle sociétal avec l'ensemble de collaborateurs du département SMC, avec des actions individuelles et collectives. Le programme WeCare n'est pas un team building classique. Il s'agit plutôt d'une aventure collective qui va permettre aux participants de collaborer, partager et communiquer autour de problématiques communes.

Dans le principe, on a proposé aux 70 personnes du département, sur la base du volontariat et de l'anonymat, de former des équipes de 7 membres et demandé à chaque équipe de grimper un sommet de plus de 8000 mètres d'une façon virtuelle.

Pour ce faire, chaque membre d'équipe s'est vu confier un « tracker » d'activité (Pulse de Withings) qui mesure le nombre de pas, la fréquence cardiaque et les périodes de sommeil. C'est ainsi que tous les participants se sont élancés sur l'ascension virtuelle en janvier 2014, et ceci pour une durée de 6 mois. Chaque pas, chaque mesure de fréquence cardiaque, chaque période de sommeil mesuré, du lundi au vendredi, sont convertis en mètre d'ascension virtuel et de cette manière, toutes les équipes progressent ensemble vers un but commun, le sommet !

L'équipe organisatrice, le Pôle Digital, a même développé un site web, des applis mobile sur IOS et Android pour permettre à chacune des équipes de suivre les évolutions de sa cordée, des autres cordées et ses propres performances.



Le programme WeCare SMC consiste aussi en un système d'animation et d'accompagnement dans lequel circule une newsletter où s'expriment les équipiers partageant leurs expériences, et où des spécialistes viennent échanger sur la thématique du bien-être en entreprise à l'occasion de débats. Il propose aussi un forum de discussion pour partager les vécus et expériences de cette aventure entre coéquipiers.

Au final, le programme WeCare SMC a permis de renforcer la cohésion et créer une vraie dynamique au sein des équipes participantes. Les équipes Novartis sont par ailleurs fières d'avoir développé une approche innovante dans la communication managériale.

## RESULTATS



Après 2 mois d'ascension

- ✓ La participation : WeCare-SMC est un programme basé sur le volontariat. 90% des collaborateurs du département participent à l'ascension.



K2	8 611	
KANGCHENJUNGA	8 586	
LHOTSE	8 516	
MAKALU	8 485	
CHO OYU	8 188	
DHAULAGIRI	8 167	
MANASLU	8 163	
NANGA PARBAT	8 126	
BROAD PEAK	8 051	
SHISHAPANGMA	8 027	



- ✓ Les cordées ont réalisé en moyenne 23% de l'objectif



powered by:   

## PERCEPTIONS

We  
Care.SMC

- ✓ L'ambiance : une saine émulation s'est installée au fil des semaines. Chaque cordé e ayant à coeur d'atteindre son sommet avant les autres !
- ✓ L'activité : les collaborateurs ont pris conscience de la problématique santé / bien être, et certains veillent à atteindre les 10 000 pas quotidiens recommandés par l'OMS.
- ✓ Le lien : Des moments de convivialité sont organisés. Les collaborateurs apprennent à se connaître et se découvrent des points communs..

**WeCareSMC n'est qu'au début puisque l'opération se prolonge jusqu'au mois de juin. Nous sommes optimistes quant à l'atteinte de tous les sommets !**



powered by: MOBILE HEALTH, sanofi, Withings

Indiquons également que cette expérience couronnée de succès auprès des équipes SMC de Novartis a reçu le prix Pharmasuccess dans la catégorie Spécial Corporate en 2014. Pharmasuccess récompense les initiatives santé les plus innovantes de l'année.

Terminons cette section par une synthèse des critères du bien-être au travail sur lesquels les objets connectés peuvent agir positivement voire négativement en cas d'utilisation inappropriée.

Outil/Usage numérique	Agit positivement sur le bien-être	Effet contre-productif sur le bien-être en cas d'utilisation inappropriée
Objets connectés	-cohésion d'équipe -motivation -autonomisation -participation à des animations -santé	

## 6.9. Les limites du numérique dans le bien-être

La charge de travail se répercute aussi sur la frontière entre vie personnelle et vie privée. En d'autres termes, le travail est confronté aux questions de cyberdépendance, à la connexion Internet qui bascule dans la sphère personnelle (télétravail), à la délocalisation du bureau à la maison voire partout ailleurs (gares, aéroports, transports... grâce au nomadisme), après les heures de travail, le week-end et pendant les congés-payés.

La perméabilité des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle remet en cause le droit au repos. Faut-il alors réfléchir à une interdiction du harcèlement courriel, à un droit à l'isolement pendant les temps de repos (respect du temps de repos également essentiel à la vie personnelle et familiale) ? Il faut rappeler que pendant le temps de repos le lien de subordination est suspendu en même temps que les obligations inhérentes au contrat de travail. Le salarié qui refuse l'immixtion professionnelle dans la vie privée ne peut en principe encourir une sanction ou être licencié.

Thierry Breton<sup>26</sup>, décrivait les emails internes comme des « données massives » qui « polluent notre environnement de travail » et « empiètent sur nos vies privées ». C'est face à cette tendance que Canon France a décidé d'organiser la « Journée sans mails », afin d'améliorer le bien-être de ses 1.800 salariés (qui échangent quelques 30.000 courriels au quotidien).

Cette problématique constitue un défi pour les Directions de Ressources Humaines : accompagner le changement et sortir de la technique pure pour faire entrer les usages, réels et potentiellement émancipateurs, dans l'entreprise. Selon le baromètre RH et Transformation, « 80% des DRH se disent aujourd'hui impliqués dans le déploiement des nouveaux outils numériques ».

Les objectifs du respect des durées minimum légales de repos et d'amélioration de la santé et de la sécurité du salarié ont poussé patronat et syndicats à reconnaître le droit à la déconnexion ou, plus exactement une obligation de déconnexion des outils de communication à distance.

---

<sup>26</sup> PDG d'Atos Origin

## 6.10. L'entreprise à la conquête du Web 2.0

D'après les résultats d'une étude Idaos rapportés par ITEspresso, 77 % d'entreprises se déclarent mal à l'aise sur les réseaux sociaux publics. Ce chiffre traduit bien la difficulté qu'ont les firmes à se positionner encore aujourd'hui sur des espaces où l'expression est libre et dépourvue de toute modération.

S'étant penché sur le cas des laboratoires pharmaceutiques, l'Institut Novamétrie a pu mettre en évidence que les réseaux sociaux constituent avant tout un « **vecteur de communication** » pour la moitié des entreprises du secteur. Pour 46% d'entre elles, il est ensuite considéré comme un « **dispositif de veille** », et de façon plus marginale, comme un outil de RH. Les entreprises du secteur pharmaceutique semblent donc aujourd'hui, au vu du Baromètre des réseaux sociaux dans l'industrie pharmaceutique, se tourner vers les réseaux sociaux pour communiquer, mais aussi pour y trouver des hommes et des idées.

En conclusion, les réseaux sociaux sont bien l'occasion **d'amplifier et de valoriser le potentiel de compétences des collaborateurs**, à travers l'agrégation de connaissances et d'expertise, et dans le cadre de l'augmentation du niveau de mémoire l'entreprise ».

Le réseau social constitue également une **interface entre les managers et les salariés**. Il devient alors un outil d'intelligence collective venant compléter avantageusement un dispositif de « knowledge management ». La technologie des RSE sont très versatiles et elles peut avoir des applications très variées. À l'heure actuelle du moins, la difficulté pour les entreprises semble d'être de **mettre de l'ordre dans leurs aspirations** : il leur faut encore penser des stratégies solides d'utilisation afin d'inscrire les réseaux sociaux dans le processus de création de richesse. Nous pensons que ce n'est qu'une question de temps.

## 7. CHAPITRE 4 : La mesure du bien-être en entreprise

### 7.1. La mesure du bien-être au travail

La plupart des études qui ont été menées sur le rapport entre bien-être et productivité au travail portent sur les aspects négatifs, c'est-à-dire sur tous les facteurs qui concernent d'abord le mal-être des salariés et donc à leur improductivité. Autrement dit, on saurait uniquement ce qui rend les employés malheureux au travail.

Les entreprises, consciencieuses du moral de leurs troupes se sont donc mises à réduire les facteurs de mal-être, tout en oubliant que la réduction de ces facteurs n'entraînait pas forcément plus de bien-être.

En France, les sociétés ont pris du retard dans ce domaine par rapport à des pays comme le Canada ou les Etats Unis. La plupart d'entre elles commencent à peine à être conscientes du fait que la composante propre de la pérennité et de la compétitivité des entreprises est le bien-être des salariés.

Mais comment peut-on mesurer le critère de bien-être en entreprise? La liste de facteurs, comme on l'a déjà évoqué plus en amont dans ce document, est longue: conditions de travail, ergonomie au poste, aspects psychosociaux, sécurité, santé et maladie sont autant d'éléments pour lesquels il est possible de faire de la prévention, des formations adaptées selon les publics cibles (collaborateurs, managers, directions).

Les actions que les entreprises mettent en place dans la mesure du bien-être des salariés sont très bénéfiques de tout point de vue car elles permettent :

- un diagnostic social
- la performance de l'entreprise
- de générer des plans d'action et de transformation
- de constituer un socle fondamental pour un dialogue social de mise à plat dans l'organisation
- d'ouvrir le chemin à d'autres grandes transformations qui devront suivre dans l'entreprise, notamment d'ordre éthique, humain, et stratégique.

L'expérience des inventeurs d'indicateurs nous montre que la mise en place d'un sondage sur le bien-être au travail auprès des salariés envoie à ceux-ci un message fort: si la direction décide de mesurer le bien-être au travail, c'est qu'elle a l'intention d'agir afin de l'améliorer. Mettre en place une telle démarche sans qu'il y ait de suite enverrait un signal négatif aux collaborateurs et se ferait probablement au détriment du lien de confiance entre la direction et les salariés.

Afin d'élaborer un programme de bien-être en entreprise, il faut bien saisir le besoin de l'entreprise face à cette démarche de bien-être et santé. Il vaut mieux aider les responsables à y voir clair sur les objectifs qu'ils veulent atteindre et de cette façon, éviter d'engager des moyens excessifs ou trop faibles par rapport aux objectifs.

Les questions qu'il faut se poser avant toute démarche de mesure de bien-être sont les suivantes:

- s'agit-il d'une initiative en prévention de la dégradation de situation ou en réparation de situations déjà dégradées ?
- faut-il plutôt s'occuper de la santé physique ou mentale des employés, de leur humeur ?
- y a-t'il des troubles de santé répandus parmi les salariés?
- quelles actions faut-il privilégier afin d'obtenir des résultats optimaux ?

Selon la situation, une ou plusieurs solutions peuvent être envisagées. Une fois les objectifs bien définis par rapport à la nature de la problématique, on rentrera dans la phase de diagnostic pur du niveau de santé et du ressenti de bien-être.

Comment mesurer l'impact des actions menées sur la santé et le bien-être? En effet, la plupart des entreprises manquent d'indicateurs en matière de santé et de bien-être. Et elles sont généralement dépourvues de données collectives sur l'état de santé de leurs collaborateurs.

Il n'existe pas de programme type de santé et bien-être. De tels programmes sont tous spécifiques, adaptés à chaque entreprise selon sa taille, ses objectifs, ses problèmes particuliers.

Selon l'analyse des outils de mesures fait par la Fabrique Spinoza, les caractéristiques les plus importantes d'un bon outil de mesure du bien-être au travail, quels que soit la taille de l'entreprise et le champ d'application, sont :

- prise en compte des éléments qui ont un enjeu fort pour l'entreprise
- adaptation à la taille de l'entreprise, et au secteur d'activité
- crédibilité
- simplicité dans la mise en œuvre
- fondé sur des bases solides de statistiques
- bonne communication autour de l'outil
- évolutivité de l'outil de mesure
- implication des représentants du personnel

- ambition d'obtenir une forte participation
- garantie de l'anonymat des participants

Le tableau ci-après établit un récapitulatif des indices destinés à mesurer le bien-être en entreprise en indiquant leurs domaines d'action, leurs principes, leurs spécificités.

Organisme	Les outils inspirés de la Santé au travail		Les outils inspirés de la Science du bien-être			Les outils empiriques		Les outils inspirés de l'Audit social			
	Malakoff Médéric	Mozart Consulting	Gallup	Martin-Krumm + Nikolaidis Tsialdaridis	Erasmus Happiness Economics Rsrch Ctr	BeBetter&Co	Great Place To Work Institute	European Social Label Institute	Opentjob	marx-lab	Synergence
Nom abrégé	MMS	IBET	Empl Engt Survey/WBF	BBET	THI	BeBest	GPTW	ESL	OTJ	BCS	Sociodiag
Nom complet	Mesure Management Santé	Indice du Bien-Etre au Travail	Engagement survey + Well-being finder	Baromètre du Bien-Etre au Travail	The Happiness Indicator	Bien-Etre et Qualité au travail	Great Places to work	European Social Label	Opentjob	Baromètre du climat social	Sociodiag
Certif. / Label / Trophée	OUI		OUI				OUI	OUI			
Approche de l'individu	Prise en compte globale		Prise en compte globale	Prise en compte globale	Prise en compte globale						
Objectif / Subjectif	Subjectif	Objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	2/3 subjectif + 1/3 objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif
Domaines pris en compte	Risques prof (Risques au travail, Risques organisationnels) + Sphère individuelle (Etat de santé, Hygiène de vie, Contexte social) et résultantes (Absentéisme, Engagement, Engagement de l'employeur. Lien à l'employeur)	Accidents, départs non volontaires, désengagement, turnover, départs volontaires, absentéisme, maladie (+ Complément RSE + Indice complémentaire MQVT : dimensions supplémentaires de la Qualité de Vie au Travail)	Employee Engagment survey (Besoins essentiels au travail, contribution individuelle, équipe, développement) + Well-being finder (bien-être financier, social, communautaire et physique)	Identification du profil du collaborateur en bien-être, motivation, émotions, relation au monde, ... -> 5 indices : de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur, de perception de la réalité	Bien-être lors des différentes activités au travail et en dehors du travail, ainsi que bien-être global	Culture & valeurs, relations managé - mgr, gouvernance & com., orga. & moyen-ressources, perspectives et développement, relations travail & coopération, rôle manager, rémunération & formation, nature & conditions de travail, relation avec l'ext, support social, transformation.	Confiance (crédibilité, respect, équité), fierté, convivialité et processus de management	La cohésion sociale, les relations avec le manager de proximité, le management, le comportement de la direction, les relations de travail, la perception avenir, et les conditions de travail.	le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, la citoyenneté.	Climat social + 7 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux de Gollac, sens du travail, gouvernance sociale, qualité managériale, moral au travail, implication collective, valeur travail	Climat social (cohésion sociale, relations avec encadrement, comportement direction, relations collectives de travail, avenir et environnement de l'organisation) + Stresseurs organisationnels de Gollac
Grand(s) principe(s)	L'environnement global de l'individu influe fortement sur sa santé au travail. Celle-ci est appréhendée via les risques qui pèsent sur elle.	Le potentiel économique dormant des entreprises peut être évalué à l'aide des statistiques objectives du capital humain (absentéisme, rotation, etc.)	Science du sondeur sur la formulation des questions, pluridisciplinarité (psychologie, management, sociologie) dans conception, et analyse du questionnaire	Le bien-être au travail résulte en partie importante du profil de l'individu (motivationnel, personnalité, etc.), sur lequel une action est possible.	La mesure du bien-être au travail n'a de sens que si elle est comparée puis étalonnée au regard de son bien-être global ou dans d'autres activités. Seule l'interrogation en temps réel permet la mesure exacte du bien-être vécu.	Les facteurs peuvent être identifiés comme influant ou pas sur le bien-être et/ou le mal-être selon leur niveau et ainsi répartis en 4 grandes catégories : moteurs, bases, améliorateurs, secondaires.	Le bien-être au travail peut être évalué via les pratiques de l'entreprise (démarche empirique) et leur perception par les employés. La notion de confiance réciproque employeur employé est centrale.	Les employés sont les seuls interlocuteurs crédibles pour juger du climat social, ce qui peut être réalisé via un nombre limité de questions (12) et donc rapidement.	La liberté du salarié est le pilier de la mesure du bien-être au travail; l'écoute du salarié est clé, doit se faire en temps réel, via une plateforme appropriée et inclure des contenus qualitatifs (verbatim) pour une vision complète	Climat social et stresseurs sont les clés du bien-être / mal-être au travail ; certains de ses déterminants sont puissants et structurels chez l'individu (comme la "valeur travail") ; les représentations surdéterminent le vécu.	Un bon climat social et la prévention de "stresseurs" socio-organisationnels sont les principaux facteurs de bien-être au travail; seuls les salariés sont crédibles pour le juger ; les questionnaires de grand entretiens avec des salariés
Spécificité	L'outil est mis à disposition gratuitement pour les clients "Prévoyance" de Malakoff ; le rapport est généré automatiquement par l'outil, un prix peut être remis aux clients	Evaluation financière du manque à gagner ; pas de mesure subjective	La possibilité de conjuguer différents outils et la mise à profit de grands échantillons comparatifs internationaux, ainsi qu'une expérience de 30 ans sur ces outils	La psychologie positive comme fondement: le salarié doit prendre conscience de ses forces, de ses talents; il faut identifier les facteurs de bien-être propres à chacun -> des formations sont ensuite possibles.	Le questionnaire est court mais rempli fréquemment, chaque jour ou chaque semaine.	Une hiérarchisation forte des leviers, et une focalisation forte dans l'analyse sur les salariés aux extrêmes en termes de bien-être et de mal-être	Un classement des meilleures organisations est établi : La note résulte pour 1/3 d'une évaluation des pratiques de management par les experts de GPTW	Simple, rapide et peu coûteux	Il faut repérer à travers une plateforme de communication web les zones où l'insatisfaction au travail est forte pour pouvoir y remédier. La satisfaction au travail se résout par un dialogue social direct et fréquent entre l'entreprise et le salarié	Un grand nombre d'outils possibles à disposition. Un des modules d'analyse sur la "Valeur Travail" est qualitatif et s'appuie uniquement sur des verbatims.	Commentaires libres des salariés à la fin de chaque question ; 3 types de résultats (valeurs, écarts-types, importance des critères); 2 enquêtes aménageables et fusionnables en fonction des besoins
Démarche globale	Enquête simple et rapport automatisé. Le baromètre s'inscrit dans une démarche plus globale de sensibilisation amont et de mise en œuvre de solutions en aval (collectif, individuel, social, conciliation vies)	Cadrage, audit, diagnostic, plan d'action, accompagnement. Utilisation d'outils complémentaires si besoin : MQVT, diagnostic RSE, diagnostic sécurité, etc.	Choix d'outil(s), enquête, analyse, feuille de route, amélioration de la feuille de route via des dialogues par équipe ; Enrichissement possible par le recours à l'outil Well-being finder	Post questionnaire, analyses statistiques des données en 5 modules croisés ensuite avec données objectives. Puis, formations sur mesure (ou conférence) pour développer le capital humain et donc bien-être et engagement.	Analyse croisée ou dans le temps des informations. Comparaison inter-groupes ou entre activités pro et personnelles.	3 temps : Cadrer, Ecouter (audit), Créer. La dernière phase passe par des temps physiques en petits groupes et des temps online en grands groupes pour co-dessiner le plan d'action. Le bien-être est le substrat du dialogue social.	Cadrage, enquête subjective, audit des processus, résultats de l'enquête, préconisations, note finale en fin d'année. Partage de centaines de bonnes pratiques sur le bien-être annuelles entre les clients.	L'outil est suffisamment simple pour être administré sans cadrage amont, et livre ses résultats sans accompagnement en aval	Soumission d'un questionnaire et verbatim des salariés qui donnent lieu à des baromètres. Plan d'actions pour améliorer les résultats à partir des 12 champs d'investigation.	3 étapes : cadrer (choisir le bon baromètre), mesurer, agir (définir un plan d'action) ; Le Baromètre de climat social est souvent complété de 2 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux + l'implication collective au travail	3 temps : préparation de l'audit (cadrage, choix de l'outil, adaptation du référentiel et du questionnaire), dépouillement, analyse

Source: la Fabrique Spinoza

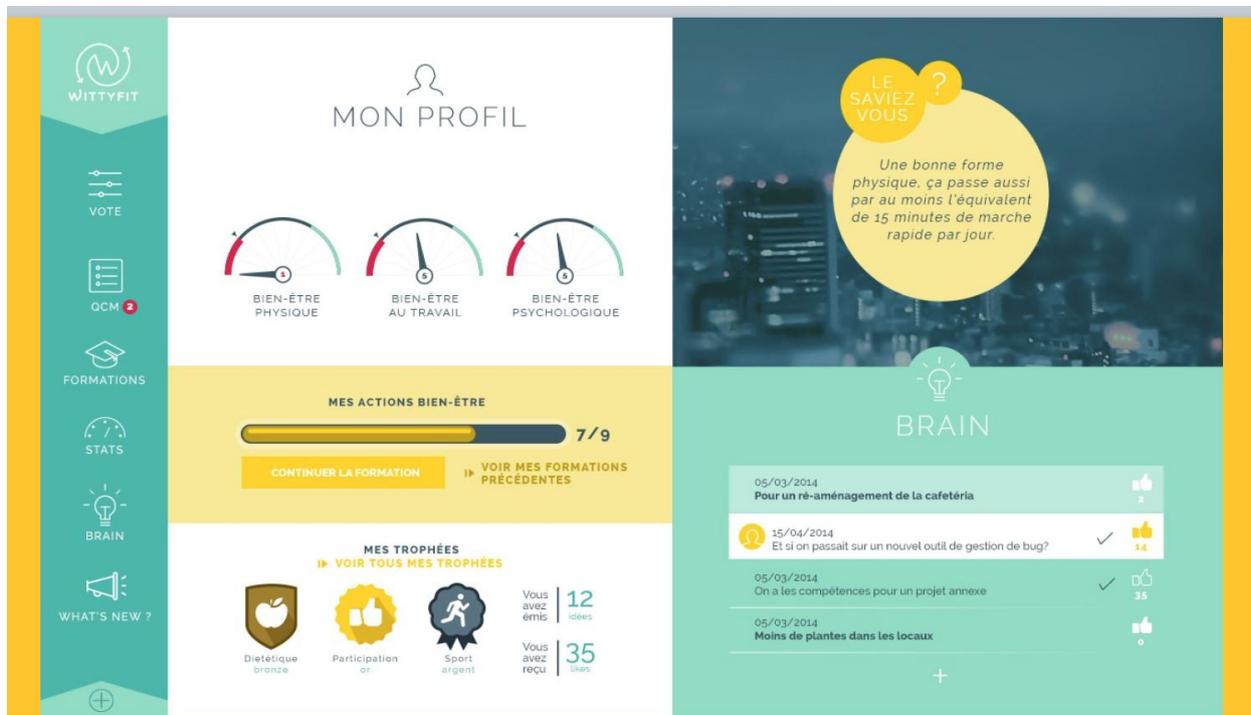
Un classement très reconnu d'un point de vue mondial est le prix de « Great Place to Work © » celui-ci mesure, à travers une enquête menée auprès de salariés, le niveau de confiance sous-jacent au sein des organisations.

Les recherches annuelles de Great Place to Work® sont fondées sur des données émanant de plus d'une dizaine de millions de salariés dans 50 pays, représentant environ 6 000 organisations, tous secteurs, tailles et structures confondus.

Google, SAS Institute, netAPP, figurent parmi les palmarés 2014 des entreprises où il fait bon travailler.

### 7.1.1. Le cas Wittyfit

Wittyfit est une solution globale et innovante de prise en charge du bien-être au travail. Elle est développée par la société éponyme dont le Directeur Général est Thomas Cornet<sup>27</sup>.

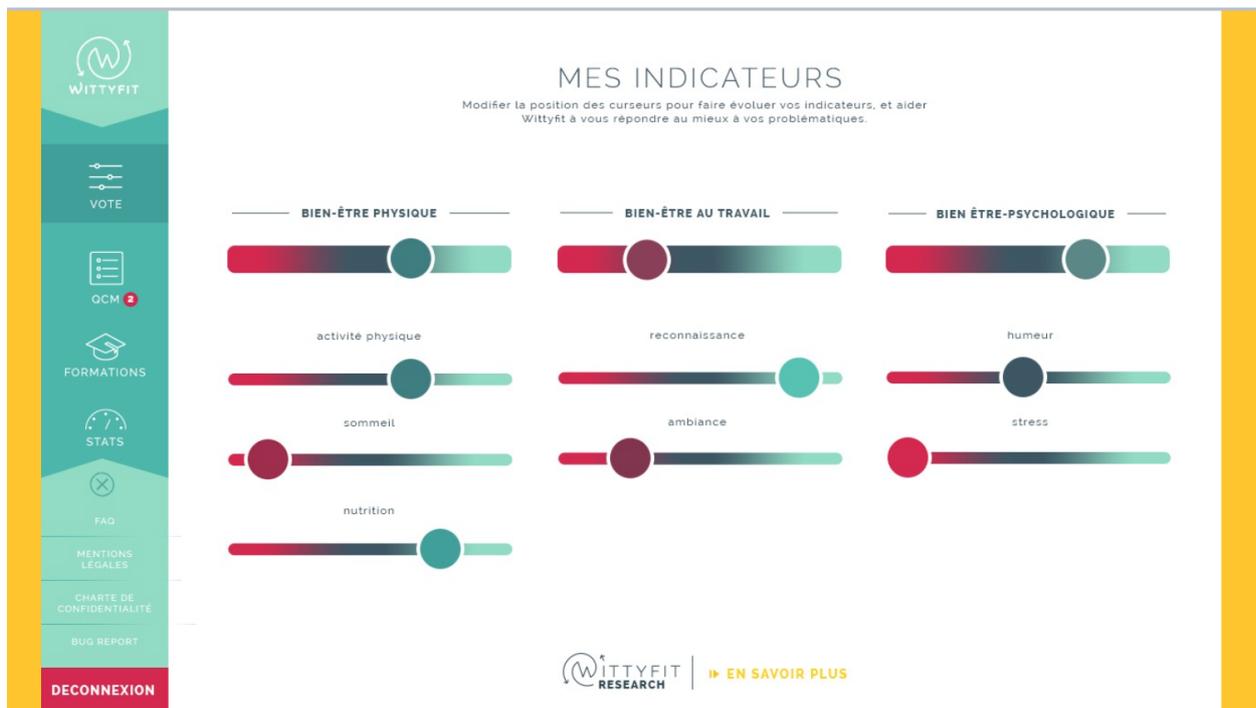


Il s'agit d'une **plateforme Web en mode SAAS qui agit sur plusieurs niveaux simultanément**: bien-être physique, psychologique et au travail :

- Audit, conseil, implication et formation des salariés
- Analyse, alerte et conseil des managers sur leur équipe.
- Ciblage statistique, filtrage et pilotage par indicateurs et pour les dirigeants

Les atouts de l'outil wittyfit sont nombreux par rapport à ce qui existe déjà sur le marché, dans le sens où il a une approche 360° sur l'employé en mesurant son bien-être physique, psychologique et également son environnement de travail.

<sup>27</sup> Note de l'auteur : « j'ai eu la chance d'avoir pu interviewer Thomas Cornet »

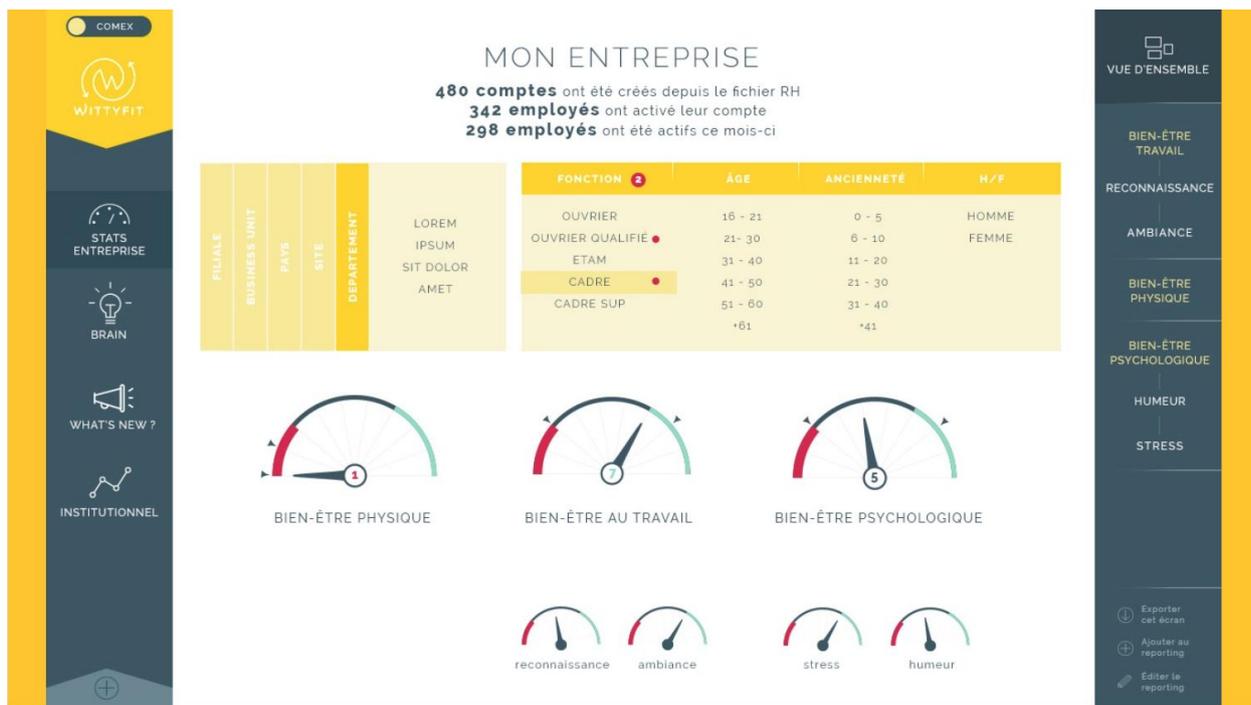


Mais en plus il le fait en **temps réel et en continu**. Il agit tel un tiers de confiance, garantissant un anonymat sans faille.

- Wittyfit est capable de détecter dès le début une dégradation d'un indicateur, de lancer une analyse pour comprendre et d'en informer instantanément tous les acteurs du bien-être dans l'entreprise.
- Enfin, la solution est capable de détecter les signaux faibles dans l'ensemble des informations qui sont recueillies. Ainsi, même les cas extrêmes peuvent être détectés.

Wittyfit permet aux managers, aux DRH et à la direction de l'entreprise de disposer de la même information au même moment et le tout en temps réel. A partir du moment où tous les acteurs partagent la même vision d'une situation, il devient alors beaucoup plus simple de mettre en place des plans d'action efficaces.

- Le plan d'action à mener peut alors être suivi, soit de manière personnalisée par département, laissant ainsi le pouvoir d'agir au manager, soit de manière collective si un problème transverse est identifié, laissant la place à une action plus globale en entreprise.



De plus, la société wittifyt **travaille avec une unité de recherche universitaire en médecine du travail**, ce qui leur permet de construire une démarche destinée au bien-être à partir d'études sociologiques et médicales publiées et de proposer des solutions qui ont un réel impact démontré. Les évolutions dans ce domaine seront également répercutées dans la solution wittifyt pour la maintenir toujours à la pointe.

## 7.2. La mesure des outils numériques

La transformation numérique des entreprises est un enjeu économique et sociétal majeur pour la France, qui n'est, en 2014, qu'à la 25ème position mondiale, selon l'indicateur NRI (Network Readiness Indicator) mesurant la propension des pays à exploiter les opportunités des technologies de l'information et de la communication.

Selon une étude de Roland Berger en collaboration avec Cap Digital<sup>28</sup>, il y a un lien direct entre la digitalisation des entreprises et le bien-être de leurs salariés.

Il apparaît également que les salariés des entreprises les plus avancées dans la transformation numérique se sentent plus à l'aise dans leur entreprise, et présentent un indice de bien-être professionnel plus élevé de 50% par rapport aux salariés des entreprises à faible intégration numérique.

Potentiellement, toutes les entreprises sont concernées par la transformation numérique de leur secteur, à travers l'apparition des nouveaux standards apportés par la culture numérique. La digitalisation de l'entreprise permet de porter une attention permanente sur

<sup>28</sup> L'aventure numérique, une chance pour la France

les employés: une participation plus importante, une inclusion dans les innovations et transformations, une responsabilité accrue, etc.

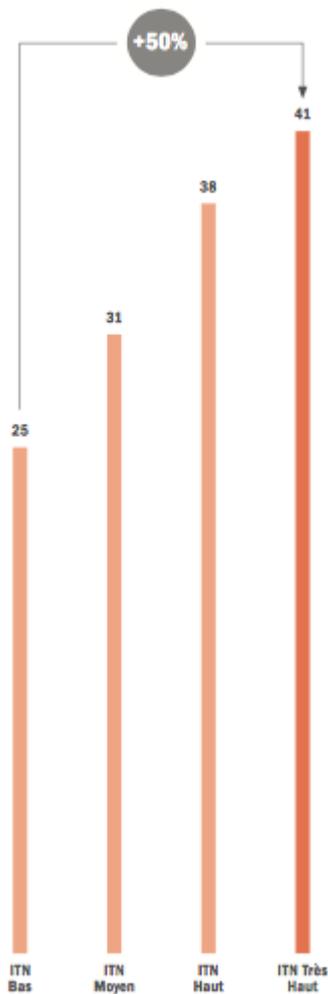
Le numérique agit comme une composante de transformation de l'entreprise en l'engageant à faire participer davantage ses salariés, à communiquer davantage auprès d'eux et à les faire mieux communiquer entre eux. Une PME évoluant dans le secteur des biens de consommation témoigne de l'amélioration de la communication provenant du numérique : « *On a gagné en disponibilité des données et en efficacité. C'est surtout dans les processus transversaux qu'on a gagné: les processus sont plus fluides et l'information circule mieux* ».

L'adoption des outils et usages dans l'entreprise apparaît comme un facteur de transformation positive des relations de travail pour 37% des entreprises grâce à un sentiment renforcé d'implication des employés et une capacité de dialogue renouvelée. Ce sentiment de plus grande implication est accompagné d'une hausse des compétences et des savoir-faire pour plus de la moitié des entreprises. Tous ces ingrédients hissés par l'utilisation des outils numériques confirment le lien entre transformation numérique et bien-être au travail.

Dans cette même étude<sup>29</sup>, le cabinet Roland Berger a construit un indicateur de transformation numérique des entreprises (ITN) afin de mesurer le niveau de maturité numérique de l'entreprise.

Tel que nous l'avions évoqué un peu plus haut, ce graphique montre que les entreprises avec un score ITN très haut présentent un indice de bien-être professionnel 50% plus élevé que celui des entreprises à faible ITN.

 ITN (Indice de Transformation Numérique)  
ET INDICE DE BIEN-ÊTRE PROFESSIONNEL  
[Score moyen pondéré par cluster d'ITN ; 0-100]



Source : étude Callson (505 entreprises sondées), analyse Roland Berger

<sup>29</sup> L'aventure numérique, une chance pour la France

## 8. CHAPITRE 5 : Nouvelles tendances pour le futur

### 8.1. Le bien-être au travail grâce aux objets connectés

L'innovation ne s'arrête jamais et si l'on prend le secteur des objets connectés et portables, on peut trouver cela excessif. Néanmoins, cette technologie peut apporter des bénéfices et avoir un impact positif sur la productivité et le bien-être des salariés.

Voici quelques exemples de ce que pourrait être l'employé de demain dans une entreprise ayant adopté les objets connectés.

1<sup>er</sup> exemple : connecté à Internet et grâce à la commande vocale, l'employé du futur prend part à des conférences vidéos et passe ses appels depuis n'importe où avec des dispositifs tels que les Google Glass. Les **lunettes intelligentes** permettent de simplifier et améliorer la collaboration au travail.



2<sup>ème</sup> exemple : les objets connectés aident les employés du futur à analyser leur condition physique grâce à des **bracelets connectés**. Ils enregistrent par exemple les calories brûlées, la distance parcourue et la qualité du sommeil. En 2018, plus de 13 millions de ces appareils figureront dans des programmes de bien-être des employés, selon une étude d'ABI. D'après celle-ci, les bracelets connectés et les trackers d'activité augmenteraient la productivité de 8,5% et la satisfaction au travail de 3,5%.<sup>30</sup>

---

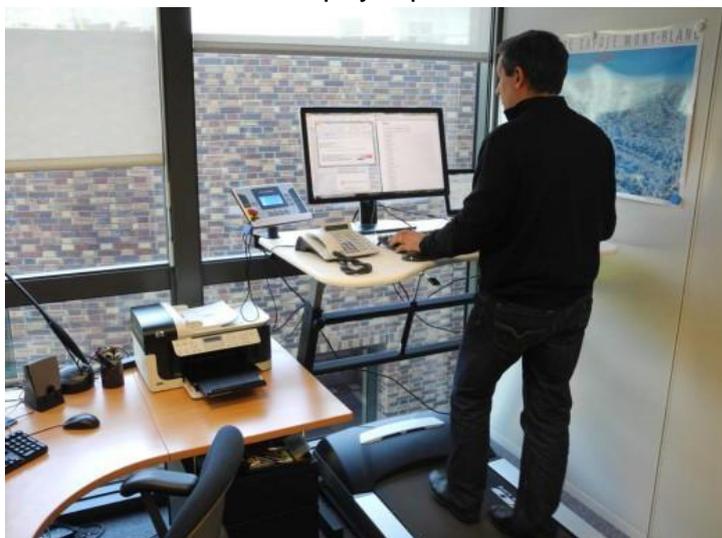
<sup>30</sup> ABI Research



3<sup>ème</sup> exemple : la **smartwatch** booste le niveau de productivité de l'employé de demain. En mobilité, un petit téléphone intelligent porté au poignet permet d'être notifié de l'arrivée de messages vocaux, d'emails (qu'on consulte ensuite sur son smartphone), de répondre à des appels non décrochés par des SMS du style « je suis en réunion », ....



4<sup>ème</sup> exemple : le salarié travaille sur son ordinateur tout en étant sur un **tapis roulant** afin maintenir sa condition physique.



5ème exemple : par souci de perte des données, l'employé du futur porte des **boutons de manchettes USB**.



6ème exemple : un **robot, futur employé “idéal”** ?

Le HRP-4 d'une taille de 1.5 mètre, est un robot humanoïde développé à Tokyo, au Japon, par Kawada Industries et la Japan National Institute of Advanced Industrial Sciences and Technology. Il a été créé pour réaliser les tâches ingrates quotidiennes au travail: distribuer le courrier, verser le café et reconnaître les visages de ses collègues. Les scientifiques derrière ce projet envisagent de lui faire faire des tâches de secrétariat pour le futur. Du fait de son coût élevé (350.000\$ aujourd'hui), les patrons réfléchissent à deux fois avant de les embaucher, mais son coût de maintenance ne serait-il pas moins cher que de payer un employé qui ferait du présentéisme au bureau ?

		<b>HRP-4</b>
<b>Cost</b>		\$350,000
<b>Country of Origin</b>		Japan
<b>Human-Resemblance Quotient</b>		It's designed "in the image of a lean but well-muscled track-and-field athlete," says Kawada Industries Manager Noriyuki Kanehira
<b>Mobility</b>		Can stand on one foot, twist its waist, and strike poses
<b>Interaction Ability</b>		The head contains sensors for face recognition and tracking. So it's like those creepy paintings where the eyes seem to follow you
<b>Cognitive Ability</b>		None. "To be productive, the robot has to have imagination," says Kanehira. Unfortunately, this robot has no imagination
<b>Creepy-Robot Factor</b>		Using VocaListener technology, it can mimic human sounds like singing and heavy breathing. Finally, a bot capable of pervy phone calls

Source: Liliane Nguyen: ubergizmo.com

## 8.2. « Ludification » et « gamification » comme vecteurs du bien-être au travail

La « ludification » est une technique de management qui consiste à réunir le travail et le jeu pour encourager les employés à se divertir: de la table de ping-pong à la salle de sieste, du babyfoot au toboggan, des jeux vidéo, des canapés où l'on peut se reposer.

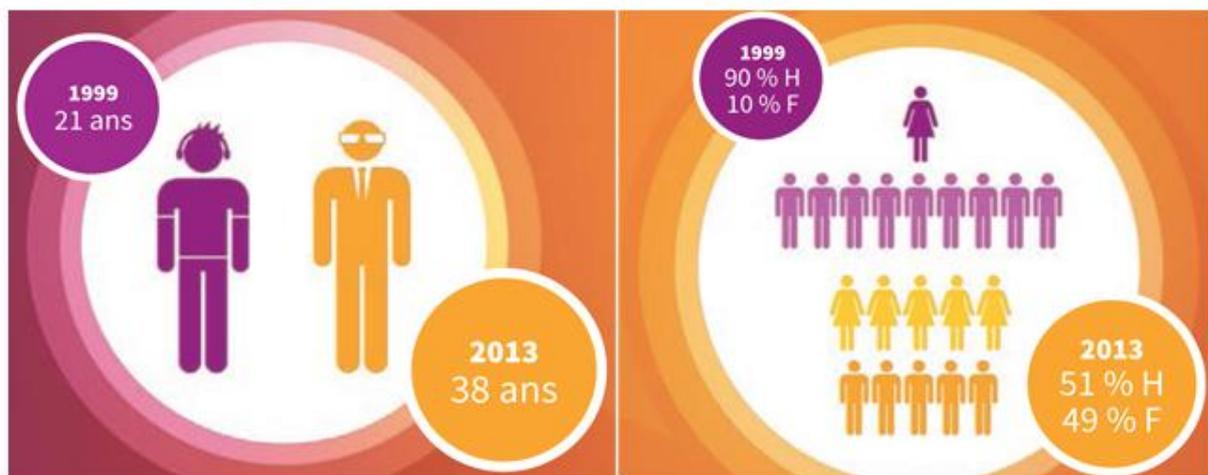
La « gamification » est l'utilisation des principes des jeux vidéo dans d'autres domaines afin de rendre certaines missions plus motivantes. Pour le manager, la « gamification » consiste à utiliser les ingrédients du jeu afin de rendre le travail des collaborateurs plus attrayant et d'augmenter leur implication et leur bien-être.

Les jeux peuvent constituer une excellente façon de travailler et peuvent répondre à divers objectifs: augmenter la créativité, former, résoudre des problèmes, prendre des décisions...

Mais comment peut-on augmenter le bien-être au travail grâce aux jeux?

Le jeu est un acte où l'on s'épanouit. Il a de nombreux avantages. D'une part, les joueurs sont plus concentrés sur leurs tâches, donc plus performants, et d'autre part, les joueurs jouent longtemps parce qu'ils aiment ça.

Voici les données en infographie d'une étude publiée par le Syndicat des éditeurs de logiciels de loisir (Sell)



Source: Sell (Syndicat des Editeurs de Logiciels de Loisir)

Ainsi, les jeux peuvent être présents dans l'intranet et les RSE et peuvent exister sous plusieurs formes : niveaux, badges, défis, points et classements. Par exemple IBM Connections propose ses badges Kubos, Microsoft SharePoint 2013 avec une extension de badges, niveaux et attribution de points.

Ils sont aussi utiles pour faire passer des messages et prendre conscience d'une situation en la transposant dans un univers favorable. Par exemple le jeu "icebreakers" (comme « briser la glace ») permet de commencer un workshop par une mise en situation ludique et de rebondir sur le thème de l'atelier. On est ici à la limite du team building et comme souvent dans ce genre d'exercices, le plus intéressant est l'échange avec le groupe qui s'ensuit.

Les jeux peuvent également accompagner les formations COOC. Le fait d'intégrer des éléments de gamification à l'expérience utilisateur peut avoir un impact très positif sur le taux d'adoption. Les employés qui ont gagné des récompenses et/ou de la reconnaissance pour la réussite des tâches sont plus enclins à faire de la formation une priorité.

### 8.3. L'influence de la génération Y

La génération Y, autrement dit, la génération qui a grandi avec Internet, semble poser des défis aux méthodes de managements actuels. Ce qui la définit, c'est vouloir tout, tout de suite. Leurs attentes résident dans la santé, le plaisir, l'écologie, la famille, la quête de sens, les iPhone, les réseaux sociaux. Les adjectifs qui les caractérisent le mieux sont individualistes, interconnectés, innovants, impatientes. Aussi, le bien-être est un état d'harmonie physique, mentale et sociale que le salarié «Y» exige comme un élément essentiel de son contrat de travail. François de Wazière, Directeur International du recrutement chez l'Oréal, explique dans une interview à l'Express que cette génération change petit à petit les modes de management et révolutionne la relation de supérieur à subordonné.

Les grandes caractéristiques qui résument cette génération sont :

Ces spécificités ont des conséquences au niveau managérial :

- Importance donnée à la flexibilité : pour imposer des règles, le manager devra être totalement transparent
- La figure du manager change : la génération Y considère juste le manager comme un facilitateur et non comme un chef, une autorité ou une supériorité intellectuelle. La génération Y est adaptée au mode projet.
- La réactivité est une des qualités essentielles pour cette génération, due en grande partie aux nouvelles technologies. Pour ne pas décevoir, le manager devra donc être disponible et réactif aux demandes de ces équipes Y.
- Un investissement dans les missions si la reconnaissance et les responsabilités sont au RDV.



## 9. CONCLUSION

Oui, affirmons le haut et fort, le numérique et les nouvelles technologies contribuent au bien-être au travail. En effet, la plupart des outils du numérique et de leurs usages agissent directement ou indirectement sur les leviers du bien-être des salariés au sein de leur entreprise : estime de soi, autonomie, sentiment d'être à un groupe, cohésion d'équipe, travail collaboratif, reconnaissance, aspiration à évoluer, santé, équilibre vie professionnelle / vie privée. Parmi les contributeurs de bien-être les plus pertinents, on citera les réseaux sociaux d'entreprise, les outils collaboratifs, les outils du télétravailleur et du travailleur nomade, l'internet en entreprise, les MOOC, les objets connectés. Avec leurs usages, ils s'inscrivent dans la transformation digitale des entreprises et viennent profondément refondre l'organisation du travail en favorisant l'aspect humain, fort heureusement.

Mais l'équilibre reste fragile. Les entreprises qui misent pleinement sur le numérique parce qu'il génère avant tout des gains de productivité et optimise les coûts, se protègent des mauvaises utilisations et des abus des salariés par le biais d'un arsenal de politiques d'application. Et inversement, les salariés, par l'intermédiaire des représentants du personnel en particulier, se protègent d'usage abusif ou du renforcement du contrôle de la part de la direction afin d'éviter que les bienfaits des outils numériques et des nouvelles technologies ne disparaissent au profit du stress, du mal-être, de l'absentéisme, du présentéisme.

D'autre part, encore bon nombre d'entreprises sont réticentes à cette évolution technologique qu'on appelle la digitalisation de l'entreprise. C'est le sentiment de perdre le contrôle sur les employés qui prévaut chez celles-ci. A nous de les convaincre du contraire, de les persuader que mettre les salariés dans les meilleures conditions physiques et psychologiques par la mise à disposition de ces outils modernes, innovants, performants, collaboratifs, constitue un gage de réussite et de croissance pour leur entreprise.

D'autre part, beaucoup de salariés, en particulier ceux issus des générations X et Y ne comprendraient pas pourquoi l'entreprise serait un terrain où les outils numériques seraient plus faiblement représentés que dans leur vie privée. Une telle frontière créerait un sentiment de frustration dans cette population de travailleurs habitués à les utiliser à l'extérieur du travail. Heureusement les nouveaux usages comme le nomadisme et le BYOD viennent casser cette frontière et satisfaire ce besoin ancré chez les salariés X et Y. Ces nouvelles générations vont continuer d'accroître leur influence sur la transformation numérique de l'entreprise et seront sans doute les premiers instigateurs des nouvelles tendances qui pointent le jour. Une direction d'entreprise qui nierait cet état de fait risquerait de se couper d'une population à la pointe des nouvelles technologies, innovante et portée vers l'avenir.

## 10. BIBLIOGRAPHIE

### 10.1. Bibliographie

1. Petit traité du Bonheur 2.0 – Christophe Deshayes et Jean-Baptiste Stuchlik
2. Measurement of and target-setting for well-being: an initiative by the WHO Regional Office for Europe - First meeting of the expert group Copenhagen, Denmark, 8–9 February 2012
3. Guide pratique du travail collaboratif de communautés virtuelles – Camplus virtuel TIC de Limoges [http://www.cvtic.unilim.fr/documents/guide\\_travailcoll\\_2008.pdf](http://www.cvtic.unilim.fr/documents/guide_travailcoll_2008.pdf)
4. L'impact des TICs sur les conditions de travail - centre d'analyse stratégique - Direction Général du travail  
[http://archives.strategie.gouv.fr/system/files/raptic\\_web\\_light\\_final28022012.pdf.pdf\\_0.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf_0.pdf)
5. Livre blanc sur la performance sociale au travail – Mars Lab 2013 - <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>
6. Rapport sur le mieux vivre et performance au travail – Malakoff Mederic  
[http://www.cmrh.fr/uploads/documents/fichiers/47\\_fichier\\_Mieux\\_Vivre\\_et\\_Performance\\_Malakoff\\_MA\\_dA\\_ric.pdf](http://www.cmrh.fr/uploads/documents/fichiers/47_fichier_Mieux_Vivre_et_Performance_Malakoff_MA_dA_ric.pdf)
7. Rapport Henri LACHMANN sur le bien-être et l'efficacité au travail  
[http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RapportHenri\\_LACHMANN\\_-Bien-etre\\_et\\_efficacite\\_au\\_travail-.pdf](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RapportHenri_LACHMANN_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail-.pdf)
8. PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE - Estelle M. Morin, HEC Montréal  
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-624.pdf>
9. Etude sur la maturité digital des entreprises par Roland Berger Strategy consultants en partenariat avec Cap Digital Région Paris  
[http://www.capdigital.com/wp-content/uploads/2014/09/Etude\\_transfonum-Web-V2.pdf](http://www.capdigital.com/wp-content/uploads/2014/09/Etude_transfonum-Web-V2.pdf)
10. Etudes sur l'écoute de français au travail par Cap Gemini et TNS Sofrés  
[http://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/cp\\_capgemini\\_consulting\\_tns\\_sofres\\_a\\_lecou\\_te\\_des\\_francais\\_au\\_travail\\_vf\\_.pdf](http://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/cp_capgemini_consulting_tns_sofres_a_lecou_te_des_francais_au_travail_vf_.pdf)
11. Le télétravail dans les grandes entreprises françaises - Comment la distance transforme nos modes de travail - SYNTHÈSE REMISE AU MINISTRE CHARGÉ DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE - MAI 2012

[http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/cns/ressources/Teletravail\\_Rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_Mai2012.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/cns/ressources/Teletravail_Rapport_du_ministere_de_Mai2012.pdf)

## 10.2. Webographie

Rapport du gouvernement sur le bien être au travail

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/02\\_17\\_Rapport\\_-Bien-etre\\_et\\_efficacite\\_au\\_travail-.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/02_17_Rapport_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail-.pdf)

Documents site cisco sur les RSE

[http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/events/cisco\\_expo2008/partenaires/ciscoexpo2008\\_nextiraone.pdf](http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/events/cisco_expo2008/partenaires/ciscoexpo2008_nextiraone.pdf)

Articles journal du net

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55826/le-digital--une-transformation-de-l-entreprise-au-service-d-une-vision-360.shtml>

<http://www.journaldunet.com/solutions/expert/53994/reseaux-sociaux-d-entreprise---des-gains-de-productivite-bien-reels.shtml>

[http://www.journaldunet.com/management/expert/57113/bien-etre-au-travail---une-affaire-de-management.shtml?utm\\_source=&utm\\_medium=&utm\\_campaign=](http://www.journaldunet.com/management/expert/57113/bien-etre-au-travail---une-affaire-de-management.shtml?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=)

[http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS?p\\_thingIdToShow=15051556](http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS?p_thingIdToShow=15051556)

<http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/reseaux-sociaux-et-entreprises-facteurs-cle-de-succes-risques-et-opportunités-marketing-et-communication.html>

<http://www.mesacosan.com/bien-etre-au-travail/le-bien-etre-en-entreprise-a680.html>

<http://www.communication-web.net/2014/10/08/usages-reseaux-sociaux-du-digital-lentreprise-12/>

<http://www.andese.org/nadia-antonin/l-intelligence-collective-au-service-de-la-performance-dans-les-entreprises.html>

Agence Manpower group

<http://www.manpowergroup.fr/informatique-mobilite-byod-a-chacun-selon-ses-besoins/http://www.manpowergroup.fr/la-technologie-nest-pas-lennemie-du-bien-etre-au-travail/>

<http://www.manpowergroup.fr/quantified-work/>

<http://www.manpowergroup.fr/lentreprise-et-le-droit-a-la-deconnexion-y-aura-t-il-encore-une-vie-apres-le-travail/>

<http://www.manpowergroup.fr/le-bien-etre-des-salaries-soutient-la-performance-des-entreprises-le-cas-de-canon/>

L'Apicil

<https://www.apicil.com/documents/10184/120577/Regards+d%27experts+IBET/7f8cd9d9-864c-4cb3-84ac-ca0963f9e9e8>

<http://www.alloboulotbobo.fr>

[http://www.julhiet.com/wp-content/uploads/2009/12/Baromètre\\_Bien\\_être\\_salariés\\_français\\_FINAL\\_COMPLETE\\_GBJ\\_03\\_2011.pdf](http://www.julhiet.com/wp-content/uploads/2009/12/Baromètre_Bien_être_salariés_français_FINAL_COMPLETE_GBJ_03_2011.pdf)

<http://www.latribune.fr/blogs/mieux-dans-mon-job/20130304trib000752120/l-absurdite-cachee-du-bien-etre-au-travail.html>

[http://www.merlane.com/docs/documents-expertises/bien-etre-au-travail\\_merlane.pdf?sfvrsn=2](http://www.merlane.com/docs/documents-expertises/bien-etre-au-travail_merlane.pdf?sfvrsn=2)

<http://www.usinenouvelle.com/article/les-salaries-peuvent-etre-acteurs-de-leur-bien-etre-au-travail-estime-xavier-alas-luquetas.N199286>

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/International-un-engagement-en.html>

<http://www.coach-rh.com/bien-etre-gestion-stress-nantes.php>

<https://workmeup.wordpress.com>

<https://www.travailleursante.fr/Moyens-d-action/Consulter/notre-selection-darticles-detudes.html>

Articles dans le journal Le Figaro

<http://blog.lefigaro.fr/legales/2011/04/lutter-contre-le-stress-et-la-violence-au-travail.html>

<http://www.lefigaro.fr/web/2009/10/19/01022-20091019ARTFIG00590-voyage-au-coeur-du-google-way-.php>

[http://www.jobsferic.fr/article\\_137-homme-est-avenir-du-numerique.html](http://www.jobsferic.fr/article_137-homme-est-avenir-du-numerique.html)

<http://ca.atelya.com/2013/03/les-technologies-sociales-transforment-elles-le-travail/>

<http://www.communication-web.net/2014/10/08/usages-reseaux-sociaux-du-digital-lentreprise-12/>

Vidéos de l'université du SI – André Compte-Spontville

Participations aux journées du bonheur au travail (12, 13 et 14 Février) avec les productions campagne première et la Fabrique Spinoza

## 10.3. CURATION

### Twitter

@cianerea  
#corporatewellness #QVT

### Scoopit

## 11. ANNEXES

### 11.1. Exemples de sociétés ayant mis en place des programmes de bien-être en entreprise

#### CANON

Forte d'une expertise menée sur le bien-être des salariés, la direction de Canon a établi une Charte du « Mieux travailler ensemble » afin d'assurer à ses collaborateurs des conditions de travail optimales. Journées sans mail, lignes d'écoute pour les salariés et mise en avant de la philosophie Kyosei font partie des mesures mises en place dans cette optique.

#### ATOS ORIGIN

Le fait est désormais assez connu : Atos Origin a affiché son objectif de supprimer les courriels dans la communication interne au profit d'autres outils, notamment collaboratifs.

Si le email permet de gagner beaucoup de temps par rapport à un appel téléphonique, il peut aboutir à de l'infobésité dans le monde de l'immédiateté. Pour résumer les enjeux : aujourd'hui, « la rareté ne réside plus dans la recherche d'information mais dans la capacité à la traiter », selon le chercheur Emmanuel Kessous au sujet de « l'économie de l'attention ».

En effet, les managers d'Atos Origin consacraient, chaque semaine, entre 5 et 20 heures à la gestion de centaines de mails et, selon une étude de l'entreprise spécialisée Pingdom, les internautes auraient échangé 247 milliards de emails par jour en 2009 ! Quand on sait que, aux Etats-Unis, un salarié sur cinq s'avoue dépassé s'il doit traiter plus de 50 courriers électroniques quotidiens, on comprend mieux que Fred Wilson (patron d'un fond de capital-risque) ait récemment proclamé sur son blog la faillite de sa messagerie, en ajoutant :

« Navré si vous m'avez envoyé un e-mail au cours des cinq dernières semaines sans que j'y ai répondu. Vous êtes plus de 800 dans ce cas. Si votre mail est important, merci de le renvoyer. »

Par ailleurs, la réception incessante de mails freinerait la productivité : un salarié français ne passerait que 12 minutes, en moyenne, concentré sur son travail sans être interrompu par un courriel ou un SMS, selon une enquête menée à l'automne par Sciforma. 75 % d'entre eux avouent même arrêter une tâche en cours pour découvrir le contenu d'un mail.

#### DELOITTE

Quand Bertrand Boisselier, membre du comité exécutif en charge des finances chez Deloitte parle d'investissement dans le capital humain, ce n'est pas une parole en l'air. Ce grand cabinet d'audit y a consacré 7% de son chiffre d'affaires. Mais la démarche est

claire : si la société investit dans l'acquisition et l'entretien de ce capital humain au travers d'actions liées au bien-être, comme toutes les autres sociétés qui en font de même elle en attend un retour sur investissement. Il faut croire que ce retour existe de façon suffisamment probante pour que ce programme soit maintenu.

## **SGS**

En région parisienne, SGS France, entreprise de certification, a noué un partenariat avec une **école d'ostéopathie** afin de limiter les petits bobos qui gâchent la vie au travail ... et l'humeur des salariés. Depuis le lancement de l'opération, une centaine de séances ont été réservées, preuve s'il en est, que les salariés plébiscitent cette initiative. SGS a été jusqu'à nommer une directrice de la convivialité. Son rôle est de favoriser un relationnel convivial entre les collègues et avec la hiérarchie. Une formation sur le bonheur au travail a été mise en place, et 250 salariés ont déjà été formés.

Le dirigeant de l'entreprise SGS interviewé dans ce reportage va plus loin sur les retours qui peuvent être attendus du bien-être en entreprise, avec une vision chiffrée de la démarche mise en place au sein de son entreprise :

- Un absentéisme en baisse de 0,35%.
- Un turnover en baisse de 2%.
- Une mobilité en hausse.
- Un gain estimé entre 300 et 400.000 € sur l'année pour son entreprise.

## **GOOGLE**

Google met un soin tout particulier au confort de ses employés. Chaque étage est décoré suivant une thématique : plage, jungle, football...

Dans tout le centre, des «bulles» servent à s'isoler, seul ou à deux. Elles adoptent la forme de cabines de téléphérique ou de soucoupes volantes suivant les étages et portent des noms à connotation très geek, comme «Zul'Gurub», ou «Yoda».

A chaque étage, une mini cafétéria propose fruits frais, gâteaux et boissons. Gratuitement, et à volonté. Les employés sont encouragés à s'y rendre dès qu'ils en ressentent le besoin. «Le but, c'est que l'employé résolve le problème sur lequel il se trouve. S'il doit passer 20 minutes à se détendre dans un fauteuil en buvant un café et en regardant les montagnes pour trouver la solution, il n'y a aucun souci», explique Mathias Gref, chargé de la communication sur le site.

## **Davidson Consulting**

Jeune société française de conseil en management et expertise technologique, Davidson Consulting se hisse pour la première fois à la tête du palmarès des entreprises où il fait bon travailler, de plus de 500 salariés. Son ambition : construire un outil de travail performant pour des hommes et des femmes qui partagent des valeurs d'excellence, de respect de l'individu, d'écoute, de créativité... et de fun ! Ainsi, pour valoriser ses salariés, Davidson ne

recourt jamais à la promotion externe. De plus, 80% des recrutements se font par cooptation, preuve que si un salarié recommande son entreprise, c'est qu'il s'y sent bien.

### **Mars France**

Mars France prend la deuxième place du classement après 2 années consécutives à la troisième place. Ainsi, Victoria Mars qui dirige l'entreprise familiale, décrit sa société comme « une grande entreprise avec un grand cœur ». Le groupe s'inscrit dans une stratégie à long terme et évite l'obsession de rentabilité immédiate. Pour favoriser la proximité, il n'y a pas de bureau individuel dans les locaux : tous sont en « **open space** », y compris Paul S. Michaels, le Directeur Général Monde !

### **PepsiCo France**

La filiale française du 2ème groupe agroalimentaire mondial est définitivement une entreprise où il fait bon travailler. En effet, présent au palmarès depuis 11 ans, PepsiCo France sait associer bien-être et performance. Ainsi, sont plébiscitées par les salariés la qualité des pratiques managériales et la convivialité de l'ambiance. De plus, PepsiCo leur permet de travailler de manière autonome, développante et participative dans une organisation qui reconnaît la performance, créant ainsi un environnement de travail enthousiaste et enrichissant.

### **SAS France**

SAS France fait figure d'exemple. L'éditeur mondial de logiciels d'aide à la décision, SAS France, fait figure d'exemple en la matière en ayant fait le choix de proposer à ses collaborateurs un lieu de travail optimal pour le bien-être de tous afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ce n'est pas un hasard si c'est ce type d'entreprise qui joue le rôle de pionnier à ce sujet. En effet, dans ce secteur d'activité très concurrentiel, le marché exige des réponses très rapides qui sont en relation avec le big data.

## 11.2. Le télétravail – Rapport du Séminaire de l'ENASS

### Les chiffres-clés du télétravail en France

Source : séminaire de l'Enass (Grande Ecole d'Assurance)



### **Modernisation des pratiques managériales :**

- relation de confiance,
- capacité à animer et à fédérer un réseau,
- manager pivot → partage d'information,
- management de l'autonomie,
- obligation d'évoluer vers une culture du management par objectifs,
- encourager la fin de la culture du management en présentiel.



### **Préserver les équilibres au sein des équipes :**

- limiter le nombre de personnes en télétravail,
- maintenir le lien social,
- gérer les particularités sans discriminer,
- préserver le temps d'accompagnement managérial pour le développement des compétences et la gestion de la performance.