



**WOWORK**

# **Le bien-être au travail expliqué à votre Comex**

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



lucca



FABERNOVEL

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

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

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

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

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

Il faut partir de l'histoire, du contexte et des aspirations spécifiques à chaque entreprise. On pourra alors construire avec des actions simples et des idées concrètes une organisation qui offre à tous les collaborateurs les conditions de leur épanouissement.

**Faux procès, vrais enjeux et idées concrètes pour passer à l'action : voici les clés pour convaincre votre Comex de se lancer sur le bien-être au travail.**

1

## Les faux procès du bien-être au travail

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

3

## 5 leviers concrets pour lancer la dynamique

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

2

## Le bien-être au travail, une urgence stratégique

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



**Les faux procès du  
bien-être au travail**

# 1 « C'est de la cosmétique »



A group of four people are gathered around a foosball table in a living room. A man in an orange vest and glasses is on the left, a woman in a white shirt is in the center, and a woman in a dark blue dress is on the right. They are all looking at the game. The room has a yellow sofa and a window in the background. The entire image has a red tint.

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

# 1 Stop aux idées reçues !

**Ce n'est pas...**

Un sujet qui se traite  
en une heure

Une série infinie de demandes des  
collaborateurs

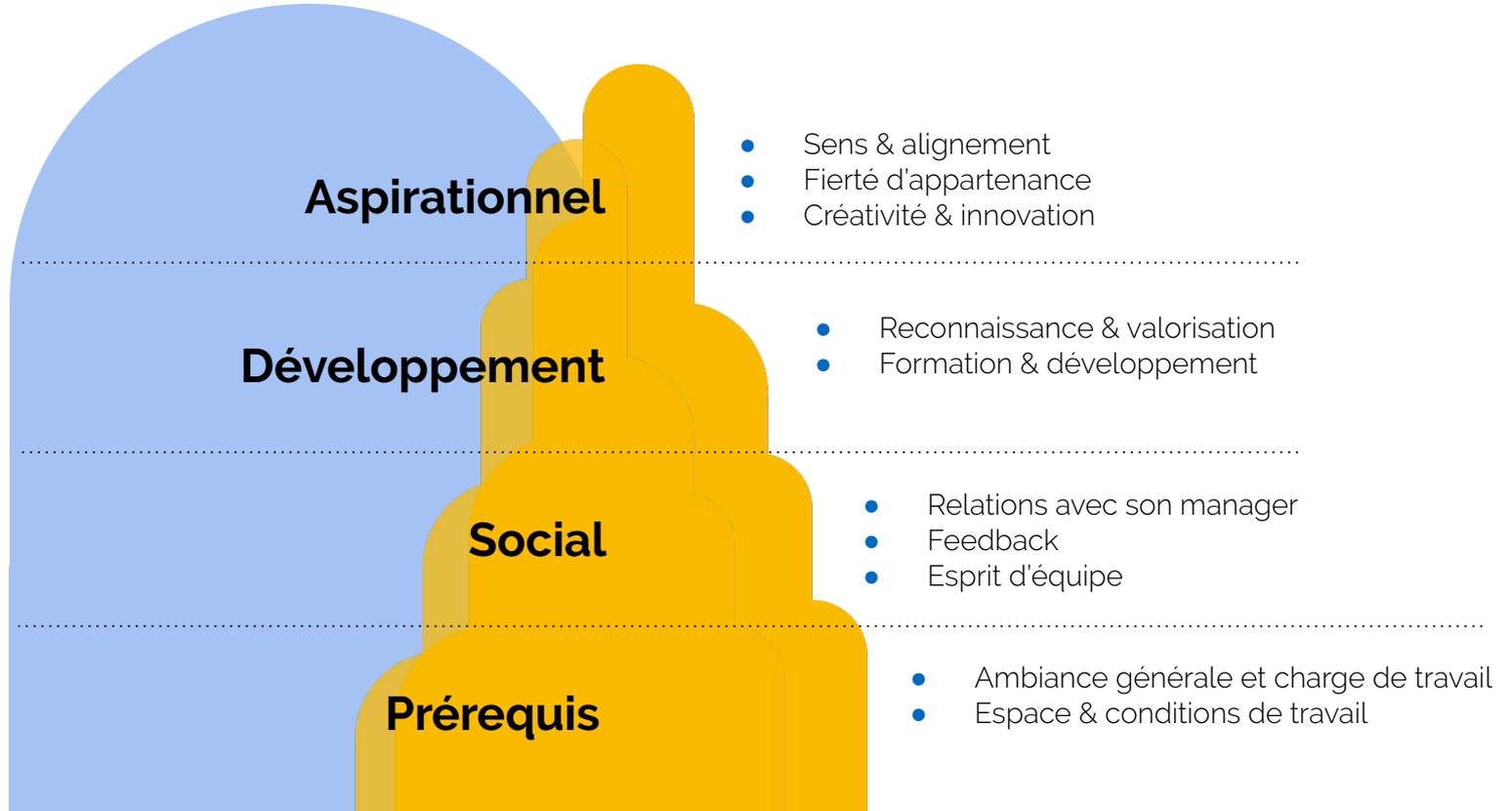
L'infantilisation  
des employés

**...Mais c'est plutôt**

Un projet  
au long cours

Une démarche réfléchie et structurée  
pour s'améliorer en continu

La création de relations  
de confiance entre adultes



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

**Une entreprise qui se servirait du bonheur au travail comme d'un cache-misère, voire une mesure d'économies, se tirerait une balle dans le pied.**

**Plus l' écart entre le discours et les faits est grand, plus le recrutement et la rétention des talents est difficile.**

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

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

(...)

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

**Citations extraites de Glassdoor**



« C'est de  
l'idéologie »

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

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

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

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

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

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

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

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

1

## devenue une discipline largement diffusée

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



chaire santé & performance au travail



## GGSC Greater Good Science Center

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



Parmi les cours proposés  
aux étudiants MBA de Stanford :

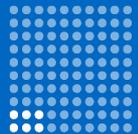
- Compassion and Leadership
- Work and Family
- Motivation in Theory and in Practice
- Redesigning Work for 21st Century Men and Women

**« Ce n'est pas à  
l'entreprise de faire  
le bonheur de  
ses employés »**

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

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

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



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



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

1

In fine, une question de bon sens...

Vous préférez

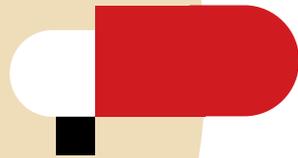


ou



?

Les faux procès du bien-être au travail • Ce n'est pas à l'entreprise...



« Seuls les riches peuvent se le permettre »



# Faux !

## Beaucoup d'initiatives sont à coût nul

LES SALARIÉS DEMANDENT RAREMENT LA LUNE

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

TOUT LES ACTIFS



Jours de congés supplémentaires



+ grande souplesse dans les horaires de travail



Respect du droit à la déconnexion



Possibilité de faire du télétravail



Création d'un poste de "responsable du Bien-être" dans l'entreprise

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

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

(et non  
l'inverse)

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

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

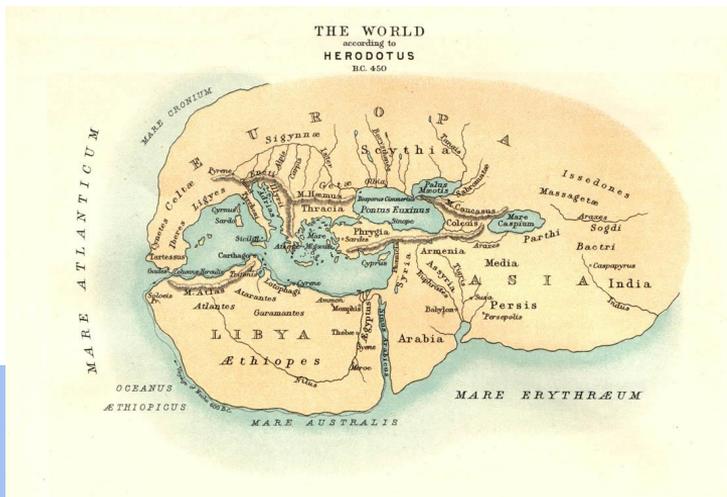
\***Source:** Fauver et. al,  
« Does it Pay to Treat  
Employees Well? »  
(2018)



**Le bien-être  
au travail,  
une urgence  
stratégique**

# 1 Direction générale :

Le nouveau continent  
de la compétitivité



Les salariés heureux  
au travail ont une productivité  
supérieure de

# 43%

aux autres.

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

Source : étude groupe Hay 2012

En moyenne, chaque employé de bureau français perd

# 2h par semaine

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

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

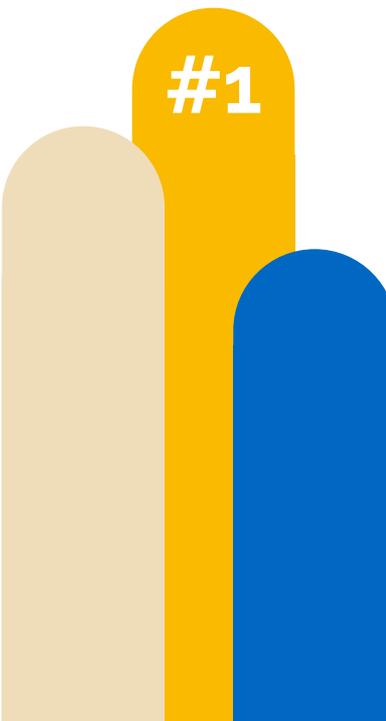
**Source** : CPP, « Global Human Capital Report » (2008) ; résultat issu d'une enquête menée en mai 2008 auprès de 5.000 salariés à temps plein dans 9 pays, en Europe, Amérique du Nord et du Sud

# Direction des RH :

une arme  
dans la guerre  
des talents



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



#1

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

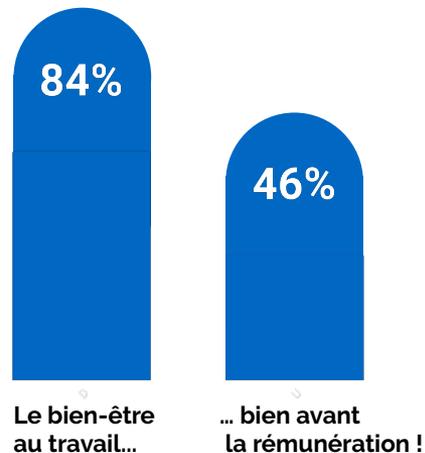
**59%** en font l'enjeu sur lequel il est le plus important d'agir...  
devant même le pouvoir d'achat !

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

## Un enjeu crucial pour attirer les talents...



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



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

## 2 ... comme pour les fidéliser

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

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

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

# Directeur

des

# opérations:

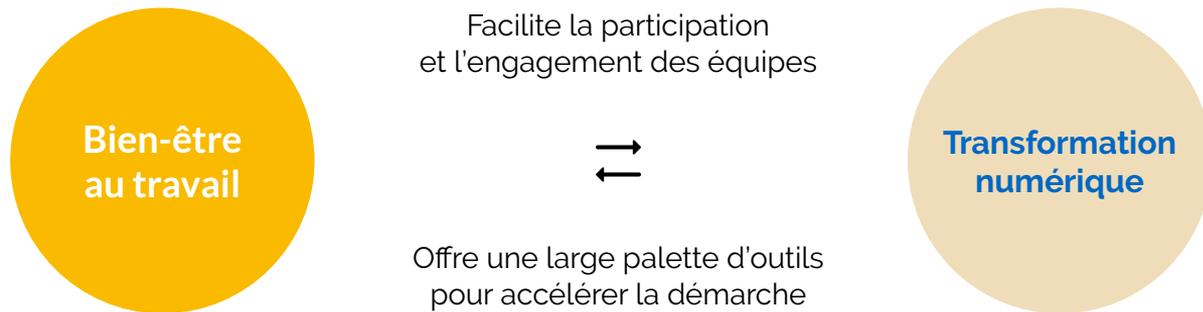
Un catalyseur de la

transformation numérique



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

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



## Lean startup

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

## Méthodes agiles

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

## Startups internes

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

# 4 Direction financière

un aspirateur à coûts cachés



En France, le mal-être au travail se matérialise (entre autres) dans l'absentéisme.



**Un indicateur à surveiller pour prévenir les risques :**

Secteur	Industrie -BTP	Commerce	Services	Santé
Nb moyen de jours d'absence	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

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

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

**12.600€** par salarié et par an, du fait des absences des salariés et de la rotation des effectif

### Dans le détail :

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

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

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

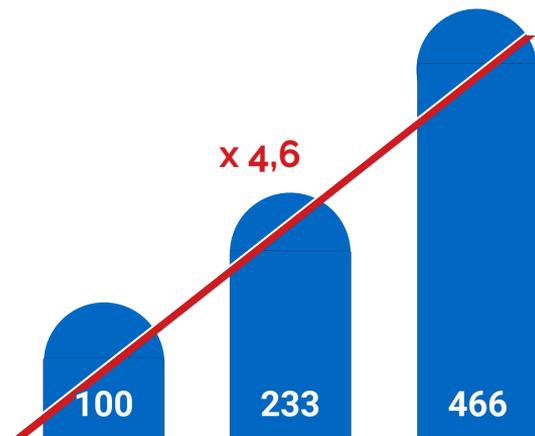
**Source :** Mozart Consulting et Apicil, « Regards d'experts. Indice de Bien-Être au Travail 2017 », p.13 ; l'IBET est un outil de reporting social qui combine des données recueillies auprès d'entreprises avec des statistiques officielles (Dares et CNAMTS) ; les chiffres analysés sont ceux de 2015

# 4 Direction marketing

un incontournable  
de votre réputation



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



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



à l'opposé:  
mauvaises  
conditions  
de travail

=

bombe  
à retardement

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



**Source :** etude Gallup 2014 -  
<http://www.i-care.io/blog/ce-que-les-managers-doivent-retenir-de-lenquete-sur-lenagement-de-gallup>



5 leviers concrets  
pour lancer  
la dynamique

# 1 identifier les quicks wins



## Mettez en place une stratégie efficace

- 1. Suscitez les bonnes idées :**
  - Commencez par écouter.
  - Un problème abordé est à moitié réglé.
  - La démarche pour le résoudre suivra naturellement quand il sera évoqué.  
Choisissez les actions au plus faible coût en ressources et au plus grand impact
- 2. Mesurer les résultats pour pouvoir valoriser vos initiatives en interne !**
- 3. Itérer/négocier avec la boucle du succès:  
Ecouter / Planifier / Exécuter.**

En débloquant des financements de plus en plus conséquents

Commencer par une

**2**  
**preuve de  
concept  
bien délimitée**

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

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

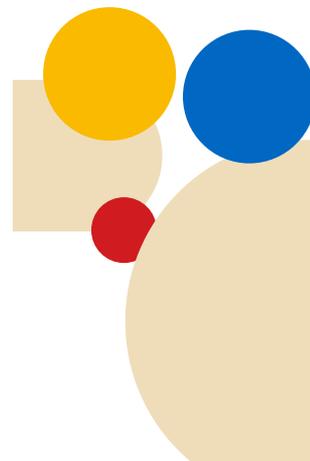
- Un leader et quelques collègues convaincus
- Des équipes enthousiastes pour faire l'expérimentation
- L'échelle qui permet de tester, et rapidement

# Mesurer les résultats pour itérer

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

Dans une grande maison de Luxe :  
la DRH a décidé de lancer des sondages courts et réguliers auprès de ses collaborateurs.  
**Seules les équipes et leur manager direct peuvent consulter les résultats,**  
et le département des Ressources Humaines se positionne en support.

A chacun d'agir pour le bien-être !



- 1. Suscitez les bonnes idées :**
  - Commencez par écouter.
  - Un problème abordé est à moitié réglé.
  - La démarche pour le résoudre suivra naturellement quand il sera évoqué.  
Choisissez les actions au plus faible coût en ressources et au plus grand impact
- 2. Mesurer les résultats pour pouvoir valoriser vos initiatives en interne !**
- 3. Itérer/négocier avec la boucle du succès:  
Ecouter / Planifier / Exécuter.**

En débloquant des financements de plus en plus conséquents

# 4 Privilégier les initiatives à iso-budget



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



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



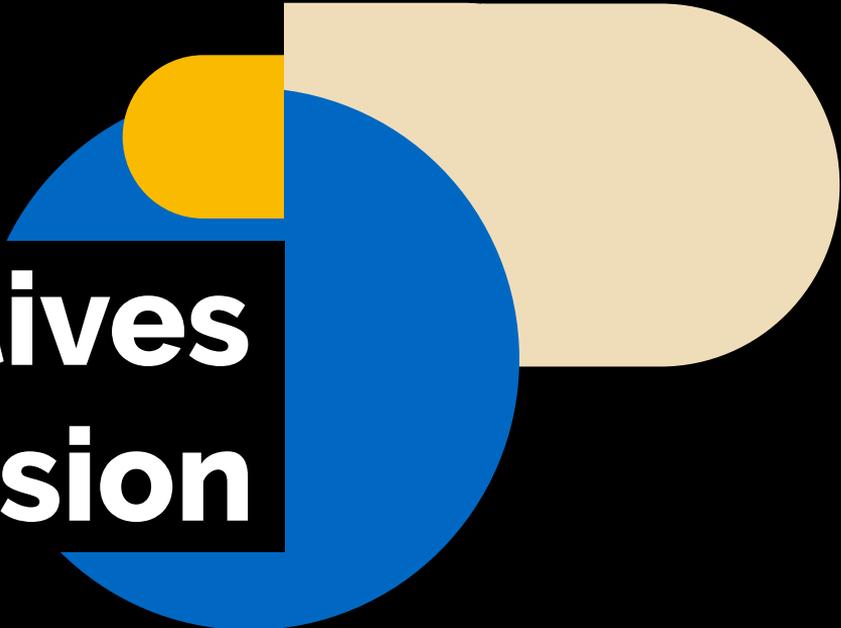
Chez Amazon, **pas de PowerPoints** en réunion pour se focaliser sur l'essentiel

# 5 Déléguer au terrain

pour propager le mouvement

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

- **Enjeu d'*empowerment* :**  
Chacun peut et doit, à sa façon agir pour l'épanouissement de tous au travail.
- ***Véçu chez vos voisins...***  
Créer les conditions de l'épanouissement en laissant chacun agir à son niveau.  
Par exemple : subventionnez les MOOC ou les activités sportives collectives.



**Perspectives  
& conclusion**

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

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

## Le travail distribué

#TÉLÉTRAVAIL  
#FREELANCE  
#OPEN-SOURCE

## L'autonomisation des salariés

#ENTREPRISE-LIBÉRÉE  
#SQUADS  
#HOLACRACIE

## L'automatisation des tâches

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

ESPRIT D'ÉQUIPE



RELATION AVEC SON MANAGER



FEEDBACK



RECONNAISSANCE &amp; VALORISATION



ESPACES ET CONDITIONS DE TRAVAIL



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

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

## L'autonomisation des salariés

RELATION AVEC SON MANAGER

FEEDBACK

SENS & ALIGNEMENT



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

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

## L'automatisation des tâches

ESPRIT D'ÉQUIPE



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

FORMATION  
& DÉVELOPPEMENT



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

CRÉATIVITÉ  
& INNOVATION



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

## Et demain... jusqu'où on va ?

Next Jump : une approche holistique.

Précurseur ou secte ? Où est la frontière ?

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

### Physique



Spin class toutes les 2 semaines

### Émotionnel



Session de co-mentoring tous les matins

### Mental



Interventions d'experts pour la formation continue tous les mois

### Spirituel



Mécénat de compétences tous les trimestres

## Ce qu'il faut retenir :

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

# merci!



lucca



FABERNOVEL

**Contact :**

**Cyril Vart**

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

**Julie Chane-Ching,**

Head of Product Poplee Engagement.  
jchaneching@lucca.fr