



Une nécessité, changer de paradigme

Les mutations de nos environnements : mondialisation des échanges, course à la compétitivité, transformation digitale, arrivée des nouvelles générations Y, Z bouleversent nos organisations. Les modèles actuels sont dépassés. L'entreprise doit gagner en agilité et en souplesse, favoriser la prise d'initiative et la co-création.



© Fotolia_56460095

Un salarié heureux au travail est plus efficace, prêt à s'investir davantage et donne une image positive de son entreprise.

Aujourd'hui le dirigeant est confronté à de nombreux défis et pour y faire face il doit ajuster l'organisation de son entreprise, créer un environnement qui valorise la performance et l'innovation.

Performance et bien-être

La question de la santé et du bien-être au travail est au cœur des préoccupations des entreprises mais aussi des salariés. La nécessité d'intervenir sur le sujet a commencé à la fin des années 2000 avec la médiatisation de suicides dans plusieurs grandes entreprises. Depuis, la « Qualité de Vie au Travail » (QVT) s'est progressivement introduite dans les entreprises. L'importance prise par les phénomènes de stress, burn-out et Risques PsychoSociaux (RPS) y ont largement contribué ainsi que le nombre croissant des négociations dans l'entreprise (égalité, RPS, contrat de génération, pénibilité...).

Mais il ne s'agit plus seulement de traiter les troubles de la santé au travail mais de promouvoir le bien-être et ses conséquences sur le fonctionnement de

l'entreprise tant au niveau humain que financier. Chez Atos, la direction a prévu de supprimer les e-mails internes pour en finir avec le traumatisme des mails en flux continu, chez Leroy Merlin ou Novartis les cadres supérieurs suivent des formations pour apprendre à se mettre au service de leurs équipes.

« Toutes les recherches montrent que les organisations fonctionnent mieux lorsque les gens s'y sentent bien » déclare Alexandre Jost, responsable de la « Fabrique Spinoza », think tank sur le « bonheur au travail ». Un salarié heureux au travail est plus efficace, prêt à s'investir davantage et donne une image positive de son entreprise. D'après les statistiques, il est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 2 fois plus innovant.

Faciliter la vie des collaborateurs et contribuer à leur engagement.

Il ressort du Baromètre National des Services Généraux 2016 (réalisé par Facilities/ A-SC), évaluant la satisfaction des clients internes de l'entreprise, que l'ambiance, la convivialité mais

aussi les services proposés contribuent indéniablement à un meilleur confort des salariés. Cela se traduit par des espaces de travail devenus des lieux de vie avec de nombreux services facilitant la vie des collaborateurs (restaurant d'entreprise, fitness, mini marché, cafétéria...). Une grande importance est donnée à l'espace détente : la cafétéria, un espace convivial où tout doit être mis en place comme remède au stress latent et apporter du bien-être.

Mais il ne suffit pas de proposer un service pour qu'il soit adopté, il faut le penser d'une manière plus globale par rapport à la culture d'entreprise et ses modes de fonctionnement. « Plutôt que de s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres entreprises, nous avons préféré nous intéresser à nos collaborateurs. Quels sont leurs besoins, leurs habitudes, leurs attentes ? » explique Michel Moussa, directeur immobilier et des services aux collaborateurs sur le campus SFR à Saint-Denis. Le salarié a besoin de sentir ses demandes prises en compte par une meilleure écoute de ses besoins. En



définir l'entreprise y gagnera en termes de performance et d'image.

Mieux vivre au travail

Selon l'étude « Performance et productivité de l'entreprise à travers le bien-être au travail » réalisée par l'Institut de Gestion Sociale (IGS), les salariés interrogés attendent de leur entreprise non seulement un cadre de travail agréable facilité par les services mis en place mais aussi une vie professionnelle équilibrée à travers, notamment le télétravail ou un aménagement des horaires.

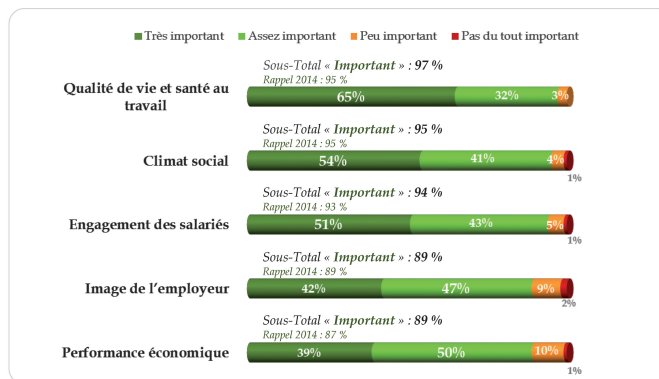
Ce sont les conditions de travail qui leur importent le plus avec la motivation et la liberté d'initiative, avant même la rémunération. Il s'agit de responsabiliser le salarié et de lui donner une autonomie fondée sur le principe de la confiance, favorisant ainsi une certaine souplesse et flexibilité par exemple sur ses horaires de travail. Le télétravail, défini dans la loi de simplification du 22 mars 2012, existe mais reste encore limité car souvent il éloigne de la vie de l'entreprise et pose la question de la perception de l'engagement du collaborateur. Du coup, une alternative a émergé avec la création des tiers-lieux, nouveaux espaces de travail collaboratifs, ne relevant ni du domicile, ni du travail, accueillant des salariés en télétravail ou en nomadisme.

Redonner du sens au travail

Tout salarié veut être efficace et utile. C'est ce qui donne du sens à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements, proposer

L'impact d'un meilleur équilibre des temps de vie pour l'entreprise

Diriez-vous qu'aider les salariés à mieux équilibrer leurs temps de vie peut avoir un impact très important, assez important, peu important ou pas du tout important en matière de :



Base : ensemble de l'échantillon (1003 personnes)

Source : Observatoire de la parentalité en entreprise 2015

des pistes d'amélioration de l'efficacité, demander ou procurer de l'aide à ses collègues.

9 salariés sur 10 ne se sentent pas engagés par leur entreprise. Or, la performance des entreprises est largement associée à l'engagement des équipes, leur adhésion aux projets, leur envie de travailler en mode collaboratif. Pour être capable de donner une vision, de développer de nouvelles activités, de faire évoluer celles existantes, le manager doit être en phase avec les collaborateurs. Il devra apprendre à travailler en transversal avec des équipes plus restreintes et en mode collectif.

Dans la préface du livre du médecin Philippe Rodet, « Le Bonheur sans or-

donnance » (cf. Marché Management Facilities 2015), Yves Desjacques, DRH du Groupe Casino parle de « management participatif » opposé au « management directif et technocratique ».

Libérer l'entreprise, lâcher prise et organiser agile

Certains sont allés plus loin comme Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex, en engageant depuis 2010 ses équipes dans une démarche de « libération », inspirée par JF Zobrist, ancien patron de la fonderie Favi et Isaac Getz, le co-auteur de « Liberté et Cie ». Son objectif : créer un environnement bienveillant qui permettra aux équipes de s'épanouir et de s'engager. Et pour un meilleur sentiment d'équilibre, d'équité et d'égalité, tous les signes de pouvoir de l'organisation ont été supprimés : plus de bureau fixe, plus de place de parking réservée...

« Au sein de Chronoflex, fini, la gestion à coups de procédures et d'interdits. Place à la créativité et à l'échange » explique-t-il. C'est accepter que ce ne soit plus systématiquement « Voici ce que je veux que vous fassiez » mais « pourquoi agissez-vous ainsi » et ça marche ! L'équation « La performance par le bonheur » est à la base de l'action collective des équipes, pour autant l'angélisme n'est pas de mise. Actuellement environ 200 entreprises mettent en place une organisation « libérée » en France.

Un nomadisme circonscrit aux tiers-lieux de travail (locaux autres que le poste de travail, domicile, clients)

FRÉQUENCE D'UTILISATION DES TIERS-LIEUX (% « plusieurs fois par mois et plus »)

Pour chacun des espaces suivants, vous arrive-t-il de les utiliser dans le cadre de votre activité professionnelle ? NOUVELLE QUESTION Base : répondants travaillant hors de leur entreprise (n = 725)



96 % TIERS-LIEUX DE TRAVAIL



54 % TIERS-LIEUX PUBLICS



24 % TIERS-LIEUX D'INNOVATION

55 % Les locaux de votre entreprise autres que le poste de travail
43 % Votre domicile
28 % Les locaux de vos clients

26 % Les restaurants / cafés
25 % Les transports en commun
17 % Les espaces voyageurs (trains, aéroports)
15 % Les hôtels
13 % Les bibliothèques publiques

15 % Les espaces de co-working
12 % Les fablabs
11 % Les incubateurs

Source : Baromètre Actineo/CSA 2015



Ann Hibale
Journaliste