

Réenchanter le travail

Sciences • Inspiration • Transformation



Etude produite par



Partenaires officiels



roote *factory.*



Mars 2025

© Alexandra Auger-Borde



Partenaires officiels



RÉENCHANTER LE TRAVAIL

UNE ÉTUDE DE LA FABRIQUE SPINOZA

Sur une idée originale et supervisée par :

Alexandre Jost,
fondateur de la Fabrique Spinoza.

Etude globale coordonnée par :

Saphia Larabi, directrice des Publications
au sein de l'Observatoire Spinoza, la branche étude de la
Fabrique Spinoza.

Partie I coordonnée et rédigée par :

Marie Beaudet, coordinatrice associée

Partie II rédigée par :

Saphia Larabi, Marie Beaudet, Joanna Toulou, Alexandre Jost et
avec l'aide de Amélie Motte, Laetitia Latil et Adrean Bellon.

Soutenue par :

Un écosystème réuni par
Laure Cadoret, responsable du développement commercial ;
Alexandre Jost ;
Géraldine Dupré, directrice de la Relation ;
et Marvin Pommier, responsable administratif et financier.

Produite graphiquement par :

Alexandra Auger-Borde
avec une couverture réalisée par
Alexandra Auger-Borde

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

RÉENCHANTER LE TRAVAIL

- **SENS** - La relation au travail oscille entre un détachement et une poursuite de sens, qui n'est pas réservée à une élite socio-éducative, et pouvant générer protection ou souffrance
→ Voir Persona Entreprise à mission
- **ARCHIPEL** - Un scénario crédible d'évolution de l'entreprise est l'atomisation de sa structure actuelle pour réémerger en écosystèmes locaux ou fonctionnels
→ Voir Persona Entreprise Archipel
- **RÉGÉNÉRATION** - Des entreprises-pilotes mettent en œuvre le modèle régénératif, exigeant une refonte totale de l'ensemble des processus, aussi bien de production que de pilotage financier
→ Voir Persona Entreprise régénérative
- **RELATIONS** - Les émotions sont un (méta-)actif immatériel à forte valeur compétitive, qui répond aux besoins humains fondamentaux, et ainsi génère de la performance, sortant progressivement de la zone tabou, et dessinant un nouveau modèle économique
→ Voir Persona Entreprise relationnelle et émotionnelle
- **ESPACE** - Les organisations passent toutes par des transformations spatiales et sont en cours d'individualisation, d'expérimentation de leurs approches des bureaux, préférant des chemins réversibles
→ Voir Persona Entreprise spatiale
- **SANTÉ** - La santé des collaborateurs est fragile et lourdement affectée par la charge (et pas les heures) de travail, nécessitant des actions inventives ou systémiques de l'organisation
→ Voir Persona Entreprise-Santé
- **INTERGÉNÉRATIONNEL** - La productivité doit être évaluée collectivement, donc intergénérationnellement, invitant à des politiques humanistes et à fort retour sur investissement envers les jeunes et les seniors dans une complémentarité prometteuse
→ Voir Persona Entreprise intergénérationnelle
- **DIGITAL** - Alors que le numérique inquiète et use, les entreprises sous-investissent "l'épanouissement digital", alors qu'il recèle des promesses de recréation de liens, et d'encapacitation
→ Voir Persona Entreprise digitale positive
- **GESTE** - Les métiers mériteraient d'être replacés au centre, pour le sens et pour l'excellence, distillant une approche "corporatiste" positive, et réinstaurant le "travail bien fait"
→ Voir Persona Entreprise du Geste
- **COCONSTRUCTION** - La verticalité des organisations est révolue et de moins en moins acceptable, appelant à une "révolution participative" à forte valeur ajoutée
→ Voir Persona Entreprise co-construite
- **HYBRIDE** - L'entreprise hybride n'est pas stabilisée, minée par des productivités (présentielles ou distancielles) fantasmées, et la détresse des collaborateurs. Elle expérimente, tente des modèles, réalise quelques bilans et se transforme, plaçant ses espoirs dans le manager de proximité, seul à même de favoriser la performance collective
→ Voir fiche persona Entreprise hybride
- **AU GLOBAL** - Des entreprises qui éprouvent le besoin de singularité dans leurs trajectoires. Elles peuvent piocher dans des modèles renouvelés et uniques, quoiqu'avec des éléments communs : territoire, vivant, sens, empowerment, qui convergent vers un écosystème local, vivant, bienveillant et avec raison d'être ; mais sur ce chemin, les entreprises peinent à acquérir la méta-compétence de transformation / réenchantement.

GRANDS MESSAGES

RÉENCHANTER LE TRAVAIL

SENS

La relation au travail oscille entre un détachement et une poursuite de sens, qui n'est pas réservée à une élite socio-éducative, et pouvant générer protection ou souffrance.

(Voir Persona Entreprise à mission pour plus de détails)

- **DÉTACHEMENT** - d'une part, le travail occupe une place moindre : dans les années 90, 60% des français disaient que le travail était très important dans leur vie, contre 25% aujourd'hui (IFOP-Fondation Jean Jaurès, janvier 2023)
- **DIFFÉRENCES** - par ailleurs, cette recherche de sens est plus ou moins marquée selon les individus : une absence de sens, notamment au travail, peut ne pas causer de souffrance psychologique. Le sens au travail n'est pas une nouvelle injonction mais plutôt comme un besoin parfois non comblé pour les travailleurs. Le sens ne se conforme pas toujours aux stéréotypes. D'une part, le sens du travail est corrélé négativement avec le niveau de diplôme. D'autre part, "le sens n'est pas un 'problème de riches' : les ouvriers trouvent dans leur travail moins de sens, mais celui-ci est aussi important pour eux que pour les cadres. S'ils le perdent, les uns comme les autres voient leur risque dépressif multiplié par deux." (Dares, Coutrot & Perez)
- **ÉMERGENCE** - la question du sens est d'ailleurs un sujet assez récent dans le monde du travail : les travaux qui portent explicitement sur la question se sont accélérés ces dix dernières années, avec un vrai démarrage au milieu des années 2000 (David Graeber). 6 x plus de recherches pour le mot sur Google en 2025, comparé à 2011.
- **EXISTENTIEL** - l'interrogation est croissante : 92% des actifs s'interrogent sur le sens de leur activité (mars 2022 Audencia / JobsThatMakeSense).
- **HYBRIDE** - le travail hybride contribue à une dégradation : ce délitement du sens est impacté par la diminution de la cohésion, la dilution de la culture d'entreprise, et l'effet "entreprise d'intérim" (ou l'attachement du travailleur est à la mission et non plus à l'entreprise).
- **INUTILITÉ** - pour les collaborateurs pour qui le sens compte, on observe une dégradation : en août 2021, c'est 30% des salariés français qui estimaient que leur travail est inutile (Dares, Coutrot & Perez)
- **MAL-ÊTRE ET RPS** - un non-sens à impact croissant : +44 points de % sur le sens comme possible cause d'un mal-être au travail (11% avant la crise sanitaire, contre 55% en 2020, Vairet F., 2020, Les Echos Start). En effet, les problèmes de santé au travail, notamment les troubles psychologiques, peuvent être reliés à une dégradation du sens du travail (Allan et al., 2019). Pour les 20% des salariés dont le sens du travail a le plus diminué entre 2013 et 2016, l'absentéisme a augmenté de 40% (et baisse de 18% lorsque le sens du travail a augmenté, Coutrot & Perez).
- **BIENFAITS** - inversement, pour tous, le travail signifiant exerce un rôle protecteur face aux conditions de travail difficiles (Bernaud, 2016) : il agit comme un rempart, permet de conserver du positif dans des conditions dégradées, assure du lien entre les individus. Et même, d'après Uniformation, faire un métier utile prolongerait l'espérance de vie de 50% (Julianne Holt-Lunstad & al, 2010). Une équipe de recherche a examiné 10 études totalisant 137 000 personnes : avoir un niveau de sens élevé dans la vie est associé à une réduction de 23 % de décès toutes causes confondues (Randy Cohen).
- **RECOLLECTIVISER** - sachant que la recherche de sens est devenue une préoccupation individuelle et non plus collective, l'entreprise peut apporter une réponse en se transformant en Société à mission. Ce sont d'ailleurs un peu plus de la moitié des entreprises du SBF 120 qui ont élaboré une raison d'être.
- **AUTRES PISTES** - pour susciter du sens collectif : la coconstruction, une visée de "sens supérieur", ou la refocalisation sur le lien humain au travail (voir fiche Persona Entreprise à mission).

ARCHIPEL

Un scénario crédible d'évolution de l'entreprise est l'atomisation de sa structure actuelle pour réémerger en écosystèmes locaux ou fonctionnels.

(Voir Persona Entreprise Archipel pour plus de détails)

- **INDÉPENDANTS** - pour 1er effet, d'après le Crédoc, ce sont 45% des jeunes, qui préfèrent travailler à leur compte plutôt que de signer un CDI. En 2024, le taux de salariés dans la population employée française est tombé à 88%, et le nombre d'indépendants a doublé (Forbes, 2024). 29% des salariés interrogés pourraient envisager d'avoir la même activité professionnelle qu'aujourd'hui mais sous le statut d'indépendant. D'ici dix ans, il pourrait y avoir 30 % de freelances dans les entreprises, pour Catherine Barba.
- **EXODE URBAIN** - pour 2e effet, "l'effet donut" désigne un exode des quartiers onéreux et fortement peuplés des centres-villes vers la périphérie plus abordable et compatible avec un mode de travail hybride (Ramani & Bloom, 2021, Davis et al., 2021)
- **ARCHIPEL** - nombreux prédisent la fin de l'entreprise sous sa forme actuelle employeur-salariés, pour muter vers des écosystèmes de compétences.
- **ENTREPRISE AUGMENTÉE** - "Quand le corps social traditionnel « s'augmente » ainsi d'une nouvelle génération d'indépendants et de freelances, la dichotomie « dedans / dehors » a de moins en moins de sens. Les stratégies RH ne peuvent plus n'être dédiées qu'aux collaborateurs salariés. Oser avoir une approche organisationnelle augmentée est cependant loin d'aller de soi." - Catherine Barba, co-fondatrice d'Envi, auprès de l'Institut de l'Entreprise.
- **TRAVAIL REDÉFINI** - le travail n'est plus un lieu, un temps dans la semaine, mais une activité qui excède ces cadres spatiaux temporels établis (Leclercq et al., 2013).
- **TERRITOIRE** - l'entreprise doit alors s'ouvrir sur son territoire pour compenser les liens centraux perdus, à l'image de Bla Bla Car qui accueille des AG de copropriété.
- **LOGEMENTS** - pour résoudre la question géographique du travail, ce sont 1200 logements construits par la RATP pour ses agents près de leurs lieux de poste.
- **SATELLITES** - les entreprises interrogent leur implantation de bureaux. Certaines optent pour un système de Club & Hub, avec un lieu central d'appartenance, et des satellites locaux ouverts dès qu'un nombre critique (15 pour BlaBlaCar) de collaborateurs est atteint.
- **ALLIANCES** - chez Wave of change, "on met en lien les territoires, on crée des alliances. La vision commune est clé, elle se construit avec la communauté, et un forum annuel est notre phare pour faire (re)converger tous les acteurs."
- **OUTILS CLÉS** - les tiers-lieux et la science de l'animation des communautés font partie des outils essentiels pour dynamiser ces entreprises Archipels.

RÉGÉNÉRATION

Des entreprises-pilotes mettent en œuvre le modèle régénératif, exigeant une refonte totale de l'ensemble des processus, aussi bien de production que de pilotage financier.

(Voir Persona Entreprise régénérative pour plus de détails)

- **POSITIVE** - les entreprises régénératives visent à contribuer (et pas seulement ne pas nuire) aux systèmes, et s'appuient souvent sur les grands principes du vivant.
- **INTERFACE** - fabricant de moquettes en plastique pour les entreprises, Interface se dit désormais régénératif, et inspiré du biomimétisme. En cas de tâche sur leurs moquettes, ils vendent des patch de couleur. Ils permettent une diminution de 90% de la quantité de colle utilisée par leurs clients grands groupes et ETIs.

● **POCHECO** - pionnier dans la production durable d'enveloppes depuis 1997, l'entreprise a adopté une stratégie de conciliation entre écologie et économie : autosuffisance en énergie (solaire, éolien), eau de pluie pour la production, zéro déchet industriel banal (DIB), zéro plastique en 2025, création d'espaces verts, environnement sain pour ses employés, horaires adaptés (moindres déplacements, covoiturage), 10 000 arbres plantés (avec Canopée Reforestation), site refuge pour la biodiversité (label Oasis Nature).

● **SEUIL** - des entreprises régénératives définissent leur "seuil de prospérité". De son côté, Clinitex a établi le concept de "seuil de frugalité" : en s'assurant de pouvoir financer sa dette aux créanciers à échéance, les systèmes de partage de performance, une réserve face aux risques métiers / conjonctures, les projets de l'exercice en cours, la nécessité d'un certain BFR (Besoin de Fonds de Roulement), un objectif financier est fixé. Si les résultats annuels sont atteints avant fin décembre, l'équipe décide de projets coups de cœur ou bien d'un rythme adouci, ou autres chemins. Les externalités négatives de l'entreprise sont limitées parce qu'elle n'est pas vorace en croissance.

● **COMPTABILITÉ REFONDÉE** - autre exemple de comptabilité transformée, en Allemagne, certains supermarchés font cohabiter deux étiquettes de prix, le prix à régler, et le prix réel qui prend en compte les externalités négatives.

RELATIONS

Les émotions sont un (méta-)actif immatériel à forte valeur compétitive, qui répond aux besoins humains fondamentaux, et ainsi génère de la performance, sortant progressivement de la zone tabou, et dessinant un nouveau modèle économique.

(Voir Persona Entreprise relationnelle et émotionnelle pour plus de détails)

● **DÉLITEMENT** - 69% des salariés n'ont pas réussi à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils travaillaient à distance (Mieux-lemag, 2021). L'amitié au travail s'étirole - en 1985, 50% des Américains déclaraient avoir un "work bestie", ou "super pote-collègue", contre 30% en 2019, ce chiffre ayant certainement décliné post-covid (Fabrique Spinoza, Société des Liens, 2025).

● **AUTORISATION ÉMOTIONNELLE** - 65 % des salariés déclarent cacher leurs émotions au travail, que ce soit par obligation ou par choix (Enquête "Conditions de travail" menée en 2019 par la Dares). Pour le sociologue Gollac, cette "exigence émotionnelle" est l'une des 6 grandes causes de RPS. "La question n'est donc plus de savoir s'il est bon ou mauvais de cacher ses émotions au travail, mais plutôt de trouver des solutions pour créer un environnement professionnel qui permette de les exprimer sans troubler l'harmonie du collectif." - Cegid

● **BESOIN FONDAMENTAL** - parce qu'émotions et relations sont consubstantielles (Davidson), 97% des actifs disent qu'avoir de bonnes relations avec leurs collègues (et leur supérieur hiérarchique) est essentiel (PageGroup), y compris pour leur performance (71%). La demande de liens au travail est unanime. Selon l'anthropologue Dunbar, l'être humain devrait consacrer 42% de son temps à de "l'épouillage social". Et l'étude Grant affirme après 80 ans de recherche que les relations sont LE déterminant de la santé et de l'épanouissement.

● **SURPERFORMANCE** - on compte 18 fois plus d'émotions positives au sein des entreprises sur-performantes que dans les sous-performantes (Losada). Et pour la Harvard Business Review, 85% des compétences du manager de demain sont émotionnelles. "Le leader de demain doit être le gardien de la qualité de la relation avec les autres." - Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza

● **DIFFICULTÉS** - à la question "Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que cette animation de la vie collective est une priorité pour votre entreprise ?", les décideurs interrogés donnent une note de 7,5/10 et 28 % se déclarent en difficulté sur le sujet. (The Boson project, Le travail déraciné, octobre 2023).

● **AUDACE** - le Département du Morbihan forme 100% de ses managers à l'Intelligence Émotionnelle et évalue scientifiquement leur Quotient Émotionnel avant et 2 ans après. Roole forme la totalité de ses collaborateurs à la Communication Non Violente (pendant 4 jours).

● **DYSTOPIE** - 63% des collaborateurs accepteraient même une mesure automatique des émotions (Comarketing, 2017), ouvrant la voie à un "mood-management" dystopique.

● **CHEMINS POSSIBLES** - de nombreuses voies de transformation existent : réhabilitation des émotions, management émotionnel, espaces de travail relationnels, occasions de socialisation, processus hybride optimisé, recours à l'économie relationnelle, mutation vers des biens relationnels, mise à profit de la puissance de la reconnaissance, intégration et recrutement soignés.

● **INGÉNIERIE DU LIEN SOCIAL** - surtout, la compréhension des 40 critères sous-jacents à de bonnes relations (dont la température, le bruit, la vulnérabilité, etc.) a fait émerger la science de "l'ingénierie du lien social", dont peuvent se saisir les organisations.

ESPACE

Les organisations passent toutes par des transformations spatiales et sont en cours d'individualisation, d'expérimentation de leurs approches des bureaux, préférant des chemins réversibles.

(Voir Persona Entreprise spatiale pour plus de détails)

● **TRANSFORMATION** - depuis 2022, 76% des décideurs immobiliers déclarent avoir réaménagé (ou être en train de le faire) leurs espaces de travail, et 67% des entreprises interrogées déclarent une politique de flex-office (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

● **IMPACT SUR LA PERFORMANCE** - selon une étude d'Actineo/Gojob, 92% des actifs pensent que l'aménagement des espaces de travail joue un rôle majeur dans leur bien-être et sur leur productivité. Pour exemple, selon Steelcase, 70% des informations échangées dans une journée le sont de manière informelle, montrant l'importance des espaces qui permettent ces échanges.

● **CONVIVIALITÉ** - elle est essentielle, comme le montre la demande de rencontre de collègues (voir plus haut). Les 6 premiers "espaces essentiels" cités par les collaborateurs dans des bureaux sont des espaces de convivialité (Obsoco, 2022)

● **TRAVAIL TRANSFORMÉ** - les espaces s'adaptent à la mutation du travail. Pour Frédérique Sauvageot, "le travail n'est plus spatial mais social", c'est-à-dire collaboratif et convivial. Les espaces et le travail se réinventent donc main dans la main.

● **RÉVOLUTION EN COURS** - la révolution du poste de travail vers une "situation de travail" ou l'*Activity Based Working* est toujours en cours pour redessiner des espaces adaptés aux 8 à 15 activités distinctes quotidiennes (moyenne estimée par Factory).

● **COMPLEXITÉ** - des interrogations essentielles sont non tranchées par les entreprises : choisir entre le *corpworking* ou le *coworking*, dans quelle mesure s'ouvrir sur le monde, obliger (et comment, ou pas) la présence physique au bureau, etc.

● **TENDANCES CLÉS** - malgré tout, de grandes lignes se dessinent : les espaces doivent être réversibles au gré des transformations (volatiles) des modes de travail ou de la mutation des stratégies de l'entreprise ; les organisations s'ouvrent progressivement sur la cité, percevant un potentiel de vie et d'opportunités ; les stratégies s'individualisent, se détachant des "grandes modes".

● **BUDGET** - au vu des changements de trajectoires, et des impératifs de démarches d'adhésion (bureaux de BlaBlaCar livrés non finis pour appropriation), il apparaît clé de ménager un budget annuel pour la transformation / conduite du changement.

● **OUTILS INSPIRANTS** - quelques grandes approches prometteuses : l'approche inclusive des espaces (et de leur design), la gouvernance spatiale, la co-construction d'espaces, l'hybridation des espaces, la transformation conjointe des modes de travail, les bureaux-conciergeries.

SANTÉ

La santé des collaborateurs est fragile et lourdement affectée par la charge (et pas les heures) de travail, nécessitant des actions inventives ou systémiques de l'organisation.

(Voir Persona Entreprise-Santé pour plus de détails)

- **SANTÉ DÉGRADÉE** - seuls 48% des salariés estiment avoir à la fois un bon état de santé psychologique et physique, une baisse de 6 points en un an (Thomas Saunier, DG Malakoff Humanis, pour l'Institut de l'Entreprise, 2022).
- **CHARGE DE TRAVAIL** - "Si la durée annuelle effective du travail stagne depuis 2004 selon l'INSEE, il n'en va pas de même de la "charge de travail" ressentie : celle-ci s'est en effet considérablement accrue au cours des dernières années", selon Bertrand Martinot de Diot-Siaci.
- **APPROCHE GLOBALE** - alignés avec la vision globale de la santé de l'OMS, ou même du concept de "Santé unique", ce sont pas moins de 7 différents types de santé qui peuvent être favorisés en entreprise : physique, mentale, cognitive, sociale, digitale, environnementale, et jusqu'au vivant au sens large.
- **OUTILS À SPECTRE LARGE** - des approches permettent de prendre en compte l'ensemble des déterminants, à l'image de "Santé mentale pour tous", une pédagogie de fresque appliquée à la santé des collaborateurs
- **INNOVATIONS DE RUPTURE** - des approches sont décalées (et inspirantes ou effrayantes), comme le projet HUT adaptable en entreprise qui, par des capteurs au sol, peut déterminer le degré de fatigue des personnes, ou les caméras de Canon qui évaluent le degré de sourire des collaborateurs.
- **EXEMPLES** - des initiatives méritent d'être mentionnées : former à la cohérence cardiaque, éduquer aux (non-) interruptions de travail, inviter les animaux dans l'espace professionnel, recourir aux "app" sportives ludiques telles Klipin (85% d'engagement et de rétention), recruter des médecins en interne, offrir de la lumière de 1er jour (induit une amélioration du sommeil chez soi de 37 minutes), distribuer des kits de premiers secours psychologiques.

INTERGÉNÉRATIONNEL

La productivité doit être évaluée collectivement, donc intergénérationnellement, invitant à des politiques humanistes et à fort retour sur investissement envers les jeunes et les seniors dans une complémentarité prometteuse.

(Voir Persona Entreprise intergénérationnelle pour plus de détails)

- **IMAGINAIRES** - les clichés relatifs aux jeunes et aux seniors alimentent un regard dépréciatif et nocif, alors que c'est la complémentarité des générations qui produit l'épanouissement et la performance. Les clichés sont à déconstruire, pour n'en citer que deux : les jeunes sont engagés (plutôt par projet, qu'institutionnellement c'est-à-dire vis-à-vis de l'organisation), les seniors sont à forte valeur ajoutée (par "géotranscendance" ou sagesse, haute intelligence émotionnelle, et capacité de planification [Kenneth Arrow]).
- **ESPOIRS** - des chiffres donnent de l'espérance : les seniors sont perçus très majoritairement comme une source d'inspiration pour 83 % des jeunes (16-25 ans) (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024), et 91% des salariés apprécient travailler avec des collègues de plus de 50 ans (Observatoire des Seniors - Klesia, 2024).
- **ROI** - le retour sur investissement peut se monter à plus du double du montant investi, dans le cas de politiques seniors dynamisant les fins de carrière, à l'image de la Finlande (Anne-Marie Guillemard, Paris-Descartes-Sorbonne). Pour Hippolyte d'Albis, le transgénérationnel est prometteur car la performance globale est augmentée par le gain de productivité marginal d'une génération lorsqu'une autre est présente : elles sont complémentaires.
- **FLEXIBILITÉ TRANSGÉNÉRATIONNELLE** - en termes de flexibilité, «plus les travailleurs sont jeunes, plus leurs demandes sont audacieuses. 67% des jeunes et 71% des 21-24 ans aimeraient pouvoir bénéficier d'un congé d'un

an rémunéré pour faire “autre chose” (Fondation Jean Jaurès, 2022). 89% des 18-30 ans prennent en compte l’autonomie et la liberté pour choisir leur travail (Toluna & Harris interactive, 2023). En miroir, la flexibilité (jusqu’au temps partiel choisi), même si elle n’est pas une revendication affichée, contribue à la qualité de vie des seniors au travail.

- **MOMENT FAIBLES** - de manière générale, la capacité transgénérationnelle de l’organisation à prendre en compte les moments faibles est un atout pour la QVCT et pour la performance : aidance, ménopause, fatigue pandémique, solitude et troubles dépressifs des jeunes, parentalité d’adolescents, etc.
- **MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES** - il ouvre des portes de gains de compétences, de réinvention, de sens retrouvé, de reconnaissance, et de transition selon les phases de vie.
- **SYMBOLES FORTS** - installer des task forces de seniors comme les “Space cowboys” d’Assystem, qui sillonnent la planète pour résoudre les problèmes complexes de l’organisation, permet d’augmenter l’efficacité et de transformer l’image des seniors au travail.
- **DIALOGUE** - des espaces de partage sur la vision du travail sont à ouvrir, comme le recommande Bpifrance Le Lab pour faire se comprendre (voire converger) les différentes générations dans l’entreprise.
- **CHARTRE** - une charte prometteuse, à l’initiative du Club Landoy et de 32 organisations (dont le Groupe Klesia) récapitule 10 engagements vis-à-vis des différentes générations, et pose les fondations de politiques transformatrices.

NUMÉRIQUE

Alors que le numérique inquiète et use, les entreprises sous-investissent “l’épanouissement digital”, alors qu’il recèle des promesses de création de liens, et d’encapacitation.

(Voir Persona Entreprise digitale positive pour plus de détails)

- **USURE ET PEURS** - les chercheurs ont établi le syndrome de visio-burnout, démontrant l’usure générée par les technologies. Dans le même temps, 79% des français de 18 ans et plus se déclarent inquiets vis-à-vis de l’émergence des IA génératives (contre 68% en mai 2023).
- **IMAGINAIRES CLIVÉS** - les réactions à la technologie sont extrêmes : soit un “jovialisme technologique”, pour reprendre les termes de Parent-Rocheleau, soit sur le versant alarmiste voire technophobe, même complètement dystopique.
- **SOUTIEN** - en conséquence, les collaborateurs sont à rassurer, équiper et former (et pas seulement les cadres) aussi bien sur les bonnes pratiques de visioconférences que sur l’IA. On notera la pratique inspirante d’imaginer et accompagner au moins un “user case” de l’IA par métier.
- **VIOS VERTUEUSES** - parmi les bonnes pratiques de visio, on notera la coupure régulière de la vidéo (pour éviter le refuge dans son cerveau reptilien et une posture “combative” ou “reproductive” !), la programmation automatique des réunions 5 minutes plus courtes que le temps prévu (pour souffler), les approches de régulation émotionnelle collectives, l’orientation du regard, etc.
- **NOUVEAUX OUTILS** - de nouvelles générations d’outils de visio sérendipitaires (c’est-à-dire favorisant la rencontre impromptue) comme GatherTown sont inspirantes. Via un univers virtuel en 2 dimensions inspiré de Zelda, les collaborateurs à distance asseyent leur avatar à un bureau virtuel, et la visio se déclenche automatiquement dès qu’un (ou plusieurs autres) avatar(s) s’approchent, en particulier à la “machine à café”. De même, les développeurs prédisent l’émergence d’outils de visio à forte saillance, c’est-à-dire qui donnent une forte “impression humaine”.
- **INTENTION** - *In fine*, à l’image du Département du Morbihan qui va créer un groupe de réflexion sur l’évolution des métiers par l’IA afin de s’assurer de leur caractère vertueux, ou de l’accompagnement de CNP assurances par un cabinet externe sur le même sujet, l’intention de la mise en oeuvre de l’IA est clé : l’utilisation d’intelligences

artificielles doit avoir pour but une augmentation du sentiment d'auto-efficacité et non pas le dénigrement des capacités humaines, vécues comme moindres ou appauvries par l'IA.

GESTE

Les métiers mériteraient d'être replacés au centre, pour le sens et pour l'excellence, distillant une approche "corporatiste" positive, et réinstaurant le "travail bien fait".

(Voir Persona Entreprise du geste pour plus de détails)

- **TRAVAIL EMPÊCHÉ** - ne pas pouvoir bien faire son travail est une source de stress profonde pour le sociologue Gollac (l'une des 6 grandes causes de RPS) et le psychiatre Déjours.
- **NATURE DU TRAVAIL** - un chemin s'ouvre qui resacralise la nature du travail, voire le geste (physique ou intellectuel) du collaborateur. Cette approche magnifie le "faire", la production.
- **ATTRAIT POUR L'ARTISANAT** - environ 10 % des créations d'entreprises artisanales sont réalisées par d'anciens cadres (INSEE, 2019) : les métiers manuels attractifs sont l'ébénisterie, la ferronnerie, la céramique, la bijouterie et la restauration de patrimoine. Notre époque connaît une résurrection d'un imaginaire positif autour du geste.
- **VERTU** - Bernaud a conduit une étude sur les quinze membres de l'Équipe de France des métiers, âgés de 19 à 23 ans. Tous tiennent un discours d'excellence, qui transparait à la fois dans les propos, les comportements, et les actions. Leurs métiers impliquent le corps, le geste et bénéficient d'un regain de valorisation sociale. Longtemps dénigrés socialement, ils retrouvent leurs lettres de noblesse, de par l'excellence des artisans. Les WorldSkills Competitions réunissent ces champions nationaux et permettent de démontrer le savoir-faire et l'excellence technique dans près de 50 métiers manuels.
- **UN ÉTAT PSYCHOLOGIQUE** - dans l'exercice concentré du geste, un état vertueux dit de "Flow" habite le collaborateur, et qui fait coexister bien-être et performance. Les conditions le permettant sont connues, dont : non interruption, but choisi soi-même, niveau de défi adapté, etc.
- **THÉORIE DE LA MOTIVATION** - pour Bandura, lorsque la motivation est pour la nature du travail lui-même, elle est dite intrinsèque et supérieure à toutes les autres.
- **OBJET** - la distance réduite à l'objet du travail favorise le bonheur, justifiant des niveaux d'épanouissement plus élevés dans les PME et ETI, ou pour des métiers terrains (assistantes maternelles, aides à domicile, ouvriers qualifiés de la BTP) et moindre chez les sous-traitants ou dans certains de service (conseillers et cadres de la banque).
- **EXPÉRIENCE** - Le Cercle de Pierres fait vivre l'expérience du tailleur de pierre pour retoucher le goût du métier, et la compréhension du parcours design / planification / mise en œuvre, permettant aux cadres de quitter une vision uniquement prescriptive du travail. "Comprendre ce que l'on fait, c'est une forme de libération intérieure. Ce que tu fais, te fait. En taillant la pierre, on a le sentiment d'exister". - Marc Puche, fondateur du Cercle de Pierres.
- **VISION** - se dessine alors une possible réorganisation de l'entreprise autour de corporations de métiers tous valorisés, mis en réseau, et œuvrant à un but commun. Ainsi, en Région Occitanie, la "Fabrique des AS" (Assistants et Secrétaires) sous la forme d'un hackathon autour de (et par) ces métiers a permis de les réinventer et de les valoriser. Au sein du CEA, le parcours d'évolution managérial n'est pas plus valorisé que la "filière expertise", reconnaissant ainsi les métiers eux-mêmes.
- **HAUTE-PERFORMANCE** - des entreprises adoptent ce modèle qui délivre forte valeur ajoutée et reconnaissance, notamment dans le luxe, où, par exemple, chaque collaborateur-artisan de la sellerie signe à la fin le sac qu'il a produit.
- **INNOVATION** - en plaçant le producteur au centre, comme Favi qui fait réinventer ses mini-usines par les ouvriers eux-mêmes, l'innovation est stimulée, puisque 80% de celle-ci se situe à au moins 3 niveaux hiérarchiques en dessous de la direction (Observatoire Spinoza, 2022).

- **PREMIER PAS** - la RATP a ouvert des espaces sur le terrain pour parler de “travail bien fait”.
- **AUTRES STRATÉGIES** - parmi les autres approches, on notera : la connexion aux savoirs-métiers du territoire, empêcher les interruptions, instaurer l’entreprise apprenante, resacraliser l’excellence opérationnelle.

COCONSTRUCTION

La verticalité des organisations est révolue et de moins en moins acceptable, appelant à une “révolution participative” à forte valeur ajoutée.

(Voir Persona Entreprise co-construite pour plus de détails)

- **VERTICALITÉ** - selon le sociologue Hofstede, la France est le pays le plus vertical de l’OCDE avec un indice de distance hiérarchique de 68/120, qui dénote à la fois l’étroitesse de la pyramide mais aussi la frustration en résultant pour les collaborateurs.
- **JEUNES GÉNÉRATIONS** - la demande de participation est particulièrement forte chez les jeunes générations, y compris aux décisions stratégiques de l’entreprise pour 42% des Z, contre 36% des Millenials (Paris WorkPlace report, 2019).
- **ABSENTÉISME** - “Des changements permanents dans l’organisation du travail, un management trop vertical augmentent la perte de sens au travail et, dans un second temps, l’absentéisme pour maladie.” (Dares, Coutrot & Perez).
- **ATTENTION ET CONSULTATION** - inversement, l’attention portée aux collaborateurs (notamment en les interrogeant sur les conditions de leur travail) génère une plus grande satisfaction et même une plus grande performance (+32%), appelé “l’effet Hawthorne”.
- **PUISSANCE DE L’IC** - la force de l’Intelligence Collective est illustrée par cette recherche : dans la version US du jeu télévisé “Qui veut gagner des millions ?”, lorsque le participant sollicite le “vote du public”, il obtient en moyenne 91% de bonnes réponses (Surowiecki dans “Wisdom of Crowds”).
- **NOUVEAU MODÈLE** - les entreprises ont à s’engager sans retour en arrière sur un chemin participatif (voire de co-construction) ou a minima consultatif.
- **DÉVERTICALISER** - lorsque David Marquet met en œuvre un management participatif sur un sous-marin nucléaire d’attaque (SNA) alors que le bâtiment et l’équipage sont déficients et mal classés, il décroche la 2e plus haute distinction de la marine américaine pour son bâtiment. De même, les commandants sous-mariniens dégrafent leurs épaulettes en embarquant sur leur vaisseau, déverticalisant la relation.
- **HAUTE-FIABILITÉ** - observant que 30 accidents aériens sur 37 étudiés étaient à cause du commandant de bord, Jacques Lecomte analyse que les organisations qui cherchent à adoucir l’effet statutaire sont dans les industries “à haute fiabilité” (armée, énergie, transport, aérospatiale) afin que l’évitement d’un accident ne soit pas empêché par la hiérarchie.
- **PROPOSITION CHIRURGICALE** - pour tirer parti de la puissance de l’amélioration continue coconstruite, Coutrot et Perez proposent de lui consacrer 1/2 journée par mois par le biais d’une “réduction du temps de travail subordonné”.
- **VISION D’ENSEMBLE** - pour Laurent Marquet de Vasselo, “la question du dialogue de proximité est aujourd’hui une question primordiale.” Allant au-delà du dialogue social formel, Renault crée ainsi en 2017 des “commissions de proximité”.
- **APPROCHES MULTIPLES** - la fiche Persona co-construite formule les propositions stratégiques suivante : un choix de mode de décision selon le type (de décision) - La Fabrique Spinoza ; des expérimentations de gouvernance, du lest sur des sujets centraux - Chronoflex ; un conseil de la gouvernance - Makesense ; un choix culturel de mode de gouvernance ; un alignement entre gouvernance et dialogue social - Roole ; des stratégies d’échange et d’innovation horizontales ; un management (et des modes d’organisation du travail) en phase avec la gouvernance ; une communauté interne en charge de la transformation ; et une autonomie des collaborateurs par l’information.

HYBRIDE

L'entreprise hybride n'est pas stabilisée, minée par des productivités (présentielles ou distancielles) fantasmées, et la détresse des collaborateurs. Elle expérimente, tente des modèles, réalise quelques bilans et se transforme, plaçant ses espoirs dans le manager de proximité, seul à même de favoriser la performance collective.

(Voir Persona Entreprise hybride pour plus de détails)

- **MAL-ÊTRE** - dans le travail hybride, 57 % des salariés regrettent un manque d'écoute et seuls 43 % estiment que leur entreprise les accompagne psychologiquement avec des dispositifs d'écoute / de parole, et des services de soutien (Malakoff Humanis). Bien que datée de 2020, cette étude dresse des constats toujours pertinents.
- **ALLERS-RETOURS** - les atermoiements des entreprises technologiques illustrent la difficulté à choisir un cap fixant la dose de présentiel, de distanciel et leurs modalités. Le titre de l'article de Forbes, "The next-in-demand job title : Head of the future of work", le confirme.
- **FANTASMES** - la productivité du télétravail, initialement surestimée, est de plus en plus remise en question, avec des évaluations de gain qui varient entre -20 et +30%. La flexibilité et l'autonomie dans l'organisation de son travail sont le véritable levier de productivité, pas la distanciation (Fabrique de l'Industrie, 2023). Parce que 44 % disent que c'est grâce à l'interaction avec leurs collègues, et 33 % grâce à l'aspect social et à la collaboration avec leur équipe qu'ils sont performants, la performance globale ne doit pas être confondue avec la somme des performances individuelles.
- **ALIGNEMENT** - les oppositions entre le bien du collaborateur et de l'entreprise sont stériles et inexactes. Une trop grande distanciation nuit autant à la santé physique et psychique du collaborateur qu'à sa productivité. Un présentiel forcé braque les collaborateurs et compromet des zones de performance individuelles. A l'inverse, un désir éclairé du collaborateur et une performance collective peuvent s'aligner.
- **DIALOGUE** - en termes de fonctionnement hybride, imposer n'est pas gagner. La France est plus exigeante en termes de flexibilité : les modèles à horaires fixes sont remis en question par les salariés qui souhaitent s'orienter vers des horaires flexibles, c'est-à-dire en choisissant partiellement ou totalement leurs horaires. Ce désir est exprimé par 80% des français, contre 64% à l'international (BCG, 2023). L'enjeu de qui et comment on décide des modalités de télétravail est central, particulièrement en France où l'effet Hawthorne (voir plus haut) est important, et où la verticalité crispe (Hofstede).
- **EXPÉRIMENTATIONS** - les entreprises fonctionnent par essais-erreurs pour trouver les bons dosages du travail hybride. Les bilans des modes de travail ne sont ni suffisamment réalisés, ni formalisés : seules 1/3 des entreprises en avaient réalisé un fin 2022 (ANACT / APEC). Et seulement 30% des entreprises interrogées par The Boson Project en 2023 déclarent que des "projets d'équipe" ont été mis en place sur les modes de fonctionnement et les nouvelles routines de travail.
- **MANAGER PIVOT** - si 70% des managers disent que manager en télétravail est plus dur qu'en présentiel (Fabrique Spinoza, 2022), malgré tout, les managers de proximité sont les seuls vrais maîtres d'oeuvre de la transformation hybride locale. D'ailleurs, pour Bertrand Martinot de Diot-Siaci, "la France est en retard dans le développement [du télétravail] [...] pour des raisons managériales." Inversement, à l'image de Roole, à l'intérieur d'un certain cadre à haute flexibilité, le manager peut opérationnaliser le travail hybride pour la bonne collaboration de son équipe.
- **LES OUBLIÉS** - un angle mort des stratégies hybrides des entreprises est l'extension du télétravail aux oubliés, les métiers terrains, ou les 42% n'ayant pas d'espace dédiés chez eux pour le télétravail, créant une fracture sociale et de QVT. Marque de ce désintérêt est la large fourchette d'évaluation du pourcentage d'actifs éligibles au télétravail entre 25 et 61%. Beaucoup recommandent le passage d'une analyse des industries ou métiers aux activités ou tâches télétravaillables, notamment en s'appuyant sur la matrice de télérobustesse d'Autissier (voir partie I et fiche Persona Entreprise hybride pour plus de détails).

AU GLOBAL

Des entreprises qui éprouvent le besoin de singularité dans leurs trajectoires. Elles peuvent piocher dans des modèles renouvelés et uniques, quoiqu'avec des éléments communs : territoire, vivant, sens, empowerment, qui convergent vers un écosystème local, vivant, bienveillant et avec raison d'être ; mais sur ce chemin, les entreprises peinent à acquérir la méta-compétence de transformation / réenchantement.

- **TENSION** - un hiatus irrésolu entre la performance individuelle et collective. D'un côté, face à une intensification et extensification du travail, les salariés se protègent, en individualisant leur rapport au travail (Valléry, G et al, 2019). De l'autre, les entreprises peinent à considérer la complémentarité des jeunes et des seniors, ou du distanciel (individuel) et du distanciel (collectif), ou encore du CDI (collectif) et de l'écosystème (hyper-collectif).
- **SINGULARITÉ** - par comparaison avec des époques marquées par des modes, comme les entreprises libérées au milieu des années 2010, les entreprises prennent des chemins singuliers, en particulier sur l'hybride, sur la gouvernance ou la relation au territoire. Leur enjeu est donc d'opérer des choix conformes à leur ADN (métier, implantation, histoire, culture, atouts, etc). Les organisations sont néanmoins aidées par de nouveaux modèles (ou résurgents) prometteurs comme l'entreprise émotionnelle, ou du geste, ou du sens, ou archipel. Enfin, de nouveaux acteurs - "sous les radars" - sont à suivre, comme Clinitex, Roole, etc.
- **CONVERGENCE** - par-delà les chemins singuliers, les Personas présentées dans cette étude présentent des points de convergence, révélateurs de besoins organisationnels universels : l'importance du territoire (localité, espaces de travail, archipellisation, alliances), l'inspiration du vivant (les émotions, la nature, la bonne santé), le temps venu du sens (par le geste ou la mission ou la relation), et le besoin d'empowerment et d'écoute du collaborateur (les communautés, le travail bien fait, la coconstruction, la force des émotions, l'encapacitation digitale). On pourrait y voir une convergence vers un écosystème local, vivant, bienveillant et avec raison d'être.
- **TRANSFORMATION** - la conduite du changement (vers un réenchantement) est un savoir-faire encore peu maîtrisé par les organisations. Un exemple vertueux déjà mentionné : chez Blablacar, ont été livrés des espaces "imparfaits", pas totalement achevés pour laisser aux salariés l'occasion de se les approprier. Plus largement, de grandes étapes doivent ponctuer une transformation : inspiration, alignement, impulsion, ancrage (Action Spinoza). Sinon, les changements organisationnels permanents contribuent à dégrader le sens du travail (Coutrot & Perez, 2022). 25% des salariés ont un faible sens au travail s'ils n'ont pas connu de transformation dans l'année, contre 45% si plus de 3 changements. L'impact des changements organisationnels dépend fortement de la manière dont les salariés ont été ou non associés aux décisions.
- **INNOVATION ET INSPIRATIONS** - la présente étude présente 11 principes directeurs du travail réenchanté, 50 approches stratégiques et 500 pratiques opérationnelles. Haut les coeurs !

LA FABRIQUE SPINOZA

QUI SOMMES-NOUS ?

La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au cœur de notre société.

Née d'une double réalisation, d'une part que le bonheur est un sujet essentiel pour tous mais rarement explicite, et d'autre part que des connaissances scientifiques existent sur le bonheur mais peu diffusées, la Fabrique Spinoza a pour mission de réintégrer la notion de bonheur au cœur de nos sociétés.

Elle se compose de l'Observatoire Spinoza, la branche étude qui produit des savoirs pour inspirer la société, d'Action Spinoza, la branche accompagnement qui guide les organisations pour les transformer, et de "Passeurs du Bonheur", la communauté des bénévoles actifs qui agissent dans les territoires pour amplifier le mouvement. Elle est constituée de citoyens compétents, pluridisciplinaires et engagés civiquement mais non partisans politiquement.

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est une association non-lucrative visant à favoriser le bonheur citoyen. Déclaré l'un des 12 principaux think-tanks français par "Acteurs Publics", celui-ci est aussi Correspondant en France de "Wikiprogress", projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordonnateur d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Il est enfin membre de la Commission Présidentielle dite "Attali II" pour l'Économie Positive.

Son activité est régulièrement couverte par l'ensemble des médias nationaux et régionaux. À ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe plusieurs centaines de membres actifs - les Passeurs du bonheur - en France et autres pays francophones (Bénélux, Suisse, Maghreb, Québec et jusqu'à Nouméa).

Cette communauté de "passeurs du bonheur", heureuse et contagieuse, agit dans les territoires en faveur du bonheur citoyen et s'inscrit dans les thématiques relatives au travail, à la santé, à la démocratie, à l'éducation, à la fraternité, à la richesse, etc.

Contactez-nous :

Une question générale ?
contact@fabriquespinoza.org

Une question sur l'Étude ?
observatoire@fabriquespinoza.org

Une question sur la transformation de votre organisation ?
action@fabriquespinoza.org



que trouver dans cette étude ?

La présente étude se décompose en 2 grandes parties.

La première examine **les transformations du travail**, en particulier depuis la pandémie. Elle analyse également, même s'il est de moins en moins nécessaire de le démontrer, le lien de **causalité entre l'épanouissement au travail et la performance** de l'organisation. La position éthique de la Fabrique Spinoza sur ce sujet est que les organisations ont un devoir moral d'agir en faveur d'un travail réenchanté, et que ce faisant, elles génèrent de la performance (globale). Enfin, cette première partie rappelle les enseignements d'études précédentes quant aux **grands leviers de l'épanouissement au travail**, ainsi que **quelques méta-déterminants** comme la reconnaissance, le sens, etc.

La deuxième partie est foncièrement originale. Elle dresse le portrait de **11 personas d'organisations**, qui dessinent des ADN profondément différents d'entreprises. **Chacun est un archétype distinct et donne à voir un fonctionnement original d'organisation. A travers ces 11 personas, une entreprise peut effectuer son auto-diagnostic ou son "introspection" pour savoir qui elle est. Une fois repéré une persona principale qui la caractérise, une entreprise trouvera dans la fiche correspondante des clés pour avancer :**

- le contexte et les contours d'une telle entreprise, y compris les grandes tendances en cours
- le grand principe qui peut et doit la guider comme colonne vertébrale
- les bénéfices qu'elle peut en tirer à la fois pour les collaborateurs et pour sa performance économique
- les principes et pratiques pour mettre en place une telle persona
- les points de vigilance : écueils, freins, etc.
- et enfin une persona limite : si l'on tirait le fil de cette persona, en la poussant à la limite, vers quoi tendrait-elle ? (vision prospective)

Les personas explorées :

- A/ L'entreprise-santé
- B/ L'entreprise relationnelle et émotionnelle
- C/ L'entreprise régénérative
- D/ L'entreprise hybride
- E/ L'entreprise du geste
- F/ L'entreprise spatiale
- G/ L'entreprise intergénérationnelle
- H/ L'entreprise archipel
- I/ L'entreprise digitale positive
- J/ L'entreprise co-construite
- K/ L'entreprise à mission

Une bibliographie complète est disponible sur demande à action@fabriquespinoza.org

NB1 - Nous utiliserons fréquemment le terme "entreprise" plutôt qu'organisation. Il est à entendre au sens large, au sens des femmes et des hommes qui entreprennent un projet ensemble, et désigne à la fois les sociétés mais aussi les mutuelles, les associations, les collectivités, les services de l'État, etc.

NB2 - Le désir de favoriser le réenchancement du travail se heurte frontalement au système dominant et à l'état du monde. Si l'on peut convenir qu'un capitalisme purement financier, une différence de normes sociales et environnementales selon les blocs géo-économiques, la dégradation des dettes nationales, l'accroissement de la charge de travail, et le réchauffement climatique sont des obstacles inquiétants, cette étude ne se laisse pas aller au pessimisme, et propose des chemins d'espoir.

| TABLE DES MATIÈRES

UNE ÉTUDE DE LA FABRIQUE SPINOZA	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
GRANDS MESSAGES	5
LA FABRIQUE SPINOZA	15
QUE TROUVER DANS CETTE ÉTUDE ?	16
TABLE DES MATIÈRES	17
INTRODUCTION	21
PARTIE 1	23
A - LES GRANDES (R)ÉVOLUTIONS DE L'EXPÉRIENCE TRAVAIL (DÉBUT XXIE SIÈCLE)	23
A1 - Une reconfiguration du temps et de l'espace de travail : le travail hybride	24
A2 - Le travail à l'épreuve de l'intelligence artificielle	32
A3 - Le travail au prisme des générations	34
B - CONSÉQUENCES DE CES RÉVOLUTIONS : DE NOUVELLES ATTENTES DES TRAVAILLEURS	36
B1 - Le sens du travail	37
B2 - Satisfaction, sens et travail font-ils bon ménage ?	40
B3 - Accélération et société managériale	41
C - QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?	43
C1 - Les manifestations d'un travail épanouissant.....	43
C2 - Les leviers d'un travail épanouissant	44
C3 - Approfondissement de meta-leviers de l'épanouissement	45
D - RELIER RÉENCHANTEMENT ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.....	52
PORTRAIT PARTENAIRE OFFICIEL - DÉPARTEMENT DU MORBIHAN	54
PORTRAIT PARTENAIRE OFFICIEL - ROOLE	56
PORTRAIT PARTENAIRE OFFICIEL - FACTORY	58
PORTRAIT PARTENAIRE OFFICIEL - COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	60

PARTIE 2	63
A - PERSONA - L'ENTREPRISE-SANTÉ	63
A1 - Contexte et contours de l'entreprise-santé	64
A2 - Principe directeur de l'entreprise-santé	65
A3 - Les bénéfices d'une entreprise-santé	65
A4 - Application : processus & pratiques de l'entreprise-santé	66
A5 - Vigilance - écueils à éviter dans l'entreprise-santé	72
A6 - Persona limite - prospective sur l'entreprise-santé	72
B - PERSONA - L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE	73
B1 - Contextes et contours de l'entreprise relationnelle et émotionnelle	73
B2 - Le principe directeur de l'entreprise relationnelle et émotionnelle	74
B3 - Les bénéfices d'une entreprise relationnelle et émotionnelle	75
B4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise relationnelle et émotionnelle	76
B5 - Vigilance - Ecueils à éviter dans l'entreprise relationnelle et émotionnelle	84
B6 - Persona limite - Prospective sur l'entreprise relationnelle et émotionnelle	85
C - PERSONA - L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE	86
C1 - Contexte et contours de l'entreprise régénérative	86
C2 - Principe directeur de l'entreprise régénérative	88
C3 - Les bénéfices d'une entreprise régénérative	88
C4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise régénérative	89
C5 - Vigilance - Ecueils à éviter de l'entreprise régénérative	95
C6 - Persona limite - Prospective de l'entreprise régénérative	95
D - PERSONA - L'ENTREPRISE HYBRIDE	97
D1 - Contexte et contours de l'entreprise hybride	97
D2 - Principe directeur de l'entreprise hybride	99
D3 - Les bénéfices d'une entreprise hybride	99
D4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise hybride	101
D5 - Vigilance - Ecueils à éviter dans l'entreprise hybride	107
D6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise hybride	108
E - PERSONA - L'ENTREPRISE DU GESTE	110
E1 - Contexte et contours de l'entreprise du geste	110
E2 - Principe directeur de l'entreprise du geste	112
E3 - Les bénéfices d'une entreprise du geste	112
E4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise du geste	113
E5 - Vigilance - Ecueils à éviter dans l'entreprise du geste	118
E6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise du geste	118
F - PERSONA - L'ENTREPRISE SPATIALE	119
F1 - Contexte et contours de l'entreprise spatiale	119
F2 - Principe directeur de l'entreprise spatiale	120
F3 - Les bénéfices d'une entreprise spatiale	121
F4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise spatiale	122

F5 - Vigilance - Ecueils des entreprises spatiales	126
F6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise spatiale	126
F7 - Se transformer vers l'entreprise spatiale	126
G - PERSONA - L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE	128
G1 - Contexte et contours de l'entreprise intergénérationnelle	128
G2 - Les bénéfices d'une entreprise intergénérationnelle.....	131
G3 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise intergénérationnelle	132
G4 - Vigilance - Des écueils de l'entreprise intergénérationnelle	137
G5 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise intergénérationnelle.....	137
H - PERSONA - L'ENTREPRISE ARCHIPEL	138
H1 - Contexte et contours de l'entreprise archipel	139
H2 - Principe directeur de l'entreprise du archipel	140
H3 - Les bénéfices d'une entreprise archipel	141
H4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise archipel	141
H5 - Vigilance - Ecueils de l'entreprise archipel	146
H6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise archipel	146
I - PERSONA - L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE	147
I1 - Contexte et contours de l'entreprise digitale positive	147
I2 - Principe directeur de l'entreprise digitale positive	148
I3 - Les bénéfices d'une entreprise digitale positive	149
I4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise digitale positive	149
I5 - Vigilance - Ecueils de l'entreprise digitale positive	153
I6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise digitale positive	154
J - PERSONA - L'ENTREPRISE CO-CONSTRUITE	155
J1 - Contexte et contours de l'entreprise co-construite	155
J2 - Principe directeur de l'entreprise co-construite	156
J3 - Les bénéfices d'une entreprise co-construite	157
J4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise co-construite	158
J5 - Vigilance - Ecueils de l'entreprise co-construite	163
J6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise co-construite	164
K - PERSONA - L'ENTREPRISE À MISSION	165
K1 - Contexte et contours de l'entreprise à mission	165
K2 - Principe directeur de l'entreprise à mission	167
K3 - Les bénéfices d'une entreprise à mission	167
K4 - Application : Processus & pratiques de l'entreprise à mission	169
K5 - Vigilance - Ecueils de l'entreprise à mission	172
K6 - Persona limite - Une prospective de l'entreprise à mission	173

CONCLUSION : SE TRANSFORMER - CHEMINER VERS LE RÉENCHANTEMENT	175
REMERCIEMENTS	178
Partenaires, experts et contributeurs	178
Merci à nos partenaires officiels	178
Merci à nos experts et nos contributeurs	179
BIBLIOGRAPHIE	181
EGOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA	182
OBSERVATOIRE SPINOZA	183
CONTACT	4ème de couverture

INTRODUCTION

Dans un contexte de “Great Resignation” (Grande Démission) en Occident, des vagues de démission sans précédent en France comme aux États-Unis, jamais la valeur travail n’a été aussi incertaine, instable, remise en question. En France, près d’un salarié sur deux souhaite activer une nouvelle recherche d’emploi, pour changer de poste, de métier ou d’entreprise. C’est même 68% des cadres selon une enquête de l’IFOP (en mars 2021). Le Big Quit en cours est sans précédent : en 2023, 18,3% des salariés du secteur privé de 2022 ont quitté leur employeur, soit 1,3 point de plus qu’en 2019, confirmant l’hypothèse d’un changement de comportement pérenne des employés (Bour et al.). La principale raison en est le gain salarial escompté. Démission massive et ruptures conventionnelles en aval et difficultés de recrutement en amont : le marché du travail est en profonde transformation avec des exigences renouvelées à son égard. 78% des 18-35 ans disent en avoir assez des emplois dénués de sens et aspirent à des emplois qui auront un impact réel, selon l’étude Prosumers déployée par Havas et BETC. Le travail, présenté par les médias et autres réseaux sociaux, apparaît comme un lieu anxigène, avec un indice de verticalité élevé dans la plupart des organisations où la hiérarchie reste un fondement managérial fort. Si l’on ajoute à ce contexte la digitalisation du monde du travail, avec la montée des intelligences artificielles apprenantes et accessibles à tous, qui recèle son lot de mythes et de croyances, le monde du travail est-il dans une impasse ? Comment réenchanter le travail ?

Le postulat de la Fabrique Spinoza est le suivant : le bonheur au travail est un bien en soi et aussi un vecteur de performance. Quelques chiffres de l’INSEE de l’enquête Emploi 2023 (annexe 2) mesurant le travail en France permettent de comprendre le contexte : fin 2023, plus de 30 millions de français occupent un emploi, le taux d’activité des 15-64 ans ayant même augmenté pour atteindre 73,9%, le taux le plus haut recensé par l’INSEE (depuis la mise en place de cette mesure en 1975). Il est certain que la crise Covid a apporté des modifications dans les modes de travail, moins sur la nature de ces modes, dont les usages étaient déjà en cours d’évolution, mais sur la rapidité d’adoption de ces nouvelles pratiques. Dans tous les domaines, la digitalisation depuis 2020 s’est accélérée : croissance record des téléconsultations, recours massif au télétravail, accroissement du trafic internet. En France, selon l’INSEE, enquête Emploi 2023, 19 % des salariés télétravaillent au moins un jour par semaine en moyenne sur une période de quatre semaines, étant

entendu que certaines professions ne pratiquent pas le télétravail (ouvriers, employés agricoles, travailleurs sociaux et personnel de santé). Ce sont donc près de 80% des travailleurs qui ne télétravailleraient pas ou rarement : la visibilité de la pratique n’en fait pas un usage aussi massif et répandu que l’on peut le croire. A l’opposé de ces professions IRL (in real life) et de manière caricaturale, il y a le phénomène des « workations » ou tracances en français, pour la contraction de travail et vacances. Même sur les lieux de vacances (plages, randonnées), on croise des travailleurs : le wifi disponible quasiment partout rend possible cet effacement des frontières entre lieux et temps de travail vs. de loisir. A l’été 2022, selon l’INSEE, 35% des répondants prévoyaient de télétravailler depuis leur lieu de villégiature. Le travail est également mis à l’épreuve par l’utilisation de plus en plus répandue de l’intelligence artificielle et des mythes qu’elle véhicule. Simple question d’outil ou modification massive de nos modes de travail ? Il en va de même pour les différentes approches des générations : les revendications de la Gen Z sont-elles diamétralement opposées à celles des Boomers ? Ou c’est la valeur travail dans son ensemble qui subit les exigences, justifiées, des travailleurs de tous âges ?

Ces grandes révolutions du contexte de travail viennent appuyer sur de nouvelles valeurs liées au travail, jusqu’ici moins perçues comme fondamentales par les travailleurs : la question du sens, tout comme celle de la satisfaction. Est-on content de son travail ? Le travail nous apporte-t-il satisfaction ? Nous aide-t-il à remplir nos objectifs de vie ? Face à l’accélération du travail, réelle et perçue, et à l’extension de l’espace-temps du travail, comment accompagner au mieux les travailleurs et les organisations dans ces transformations ? Comprendre les critères et les leviers qui favorisent la satisfaction et le bonheur au travail constitue un élément clé de la démarche de la Fabrique Spinoza, tout comme la mise en avant de la relation entre le bien-être des travailleurs et la performance économique des organisations.

PARTIE I

A

LES GRANDES (R)ÉVOLUTIONS DE L'EXPÉRIENCE TRAVAIL (DÉBUT XXIE SIÈCLE)

“

La digitalisation est “la troisième révolution anthropologique majeure.”

Michel Serres

La digitalisation du monde du travail, la reconfiguration profonde du rapport au temps et à l'espace de travail, avec notamment l'avènement du travail hybride, ont révolutionné l'expérience du travail. Le monde du travail est depuis toujours traversé par deux grandes missions qui l'ont construit et constitué : le développement économique d'une part et la justice sociale de l'autre. Ces missions, parfois en contradiction, ont pérennisé des tensions, des complexités, des questionnements qui sont concomitants à toute réflexion sur l'expérience du travail. La superposition de crises, la plus récente étant la crise sanitaire du Covid-19, est une réalité avec laquelle le monde du travail doit composer : crise écologique, crise permanente du capitalisme contemporain (McNally 2010, Yeros et Jha 2020), crise sociale et du sens du travail (Chevalier 2021, Comeiras et al. 2022). Comment naviguer dans ces contradictions, les crises permanentes et les mutations à l'œuvre afin de proposer une expérience de travail réenchantée ?

Plutôt que de s'attarder sur le versant négatif des risques de ces différentes crises et mutations, nous verrons en quoi elles permettent de cerner ce qu'il y a d'essentiel au travail, versus le superflu des activités de travail qui reste un paradoxe fondamental, tiraillé entre facteur d'exploitation dans une perspective marxiste et facteur d'épanouissement et de dignité humaine, si l'on se place d'un point de vue de l'anthropologie politique. Nous verrons d'abord que le travail subit une reconfiguration spatio-temporelle : les modes de travail évoluent pour coller au plus près des modes de vie, alliant travail à distance et travail en présentiel, horaires flexibles et brouillage fréquent des temps de travail et des temps off. Cette reconfiguration est facilitée par la digitalisation

du monde du travail, notamment l'adoption des TIC (technologies de l'information et de la communication). Par extension, la digitalisation comprend à la fois les outils et les usages qui lui sont liés, avec une culture numérique qui diffuse de nouvelles habitudes (répondre à ses mails dans les transports, par exemple). La transformation digitale des organisations permet la reconfiguration de l'espace car la notion de distance n'existe plus, ni pour l'échange interpersonnel ni pour l'échange d'information. La collaboration peut ainsi se trouver facilitée. L'automatisation de certaines tâches permet l'optimisation de certaines activités, tout en limitant les erreurs. Le temps consacré au travail est remanié : plus fragmenté, il s'agit de tricoter les moments de travail aux temps de la vie, tout en préservant la membrane d'étanchéité entre ces deux temporalités (en respect du Droit à la déconnexion, notamment). Ensuite, nous approfondirons le sujet de l'intelligence artificielle. Partie prenante de cette digitalisation du monde du travail, plus qu'un nouveau paradigme, l'IA propose surtout un approfondissement des outils de réflexion et de production à portée de main du travailleur, posant aussi la question de la pertinence du travail et de l'éthique liée à l'utilisation de ces outils. Enfin, nous regarderons ces mutations au prisme des générations : les pratiques évoluent, le rapport au travail de la Gen Z est à la fois plus instrumental (les exigences en termes de rémunération et de qualité de vie au travail n'ont jamais été aussi élevées) mais le sens du travail constitue également une part importante de la motivation de cette génération. Idéal impossible à réconcilier ou juste revendication ? L'avenir nous le dira.

A1 | Une reconfiguration du temps et de l'espace de travail : le travail hybride

En profonde reconfiguration, nos modes de travail se recomposent et se fragmentent : des formes complexes, des rythmes pluriels, des organisations diverses, allant des jours de télétravail au "flex office", en passant par l'usage de tiers-lieux et les "conf calls" à gogo. La traditionnelle semaine de bureau, 5 jours entre 9h et 17h, serait-elle en voie de disparition ? A noter que cette reconfiguration ne fait sens que pour les métiers télétravaillables.

● Prévalence et souhaits de télétravail

Procédons à un rapide état des lieux. La France présentait en 2019 un certain retard dans l'adoption du télétravail, en comparaison à plusieurs pays de l'OCDE (Royaume-Uni, Pays-Bas, pays scandinaves, USA) (Fabrique de l'Industrie). La pratique du télétravail ne concernait que 7,2% des salariés, et 26% des cadres (Enquête Sumer 2017 de la Dares), le plus souvent 1 jour par semaine (45% des télétravailleurs).

Le confinement lors de la pandémie Covid-19 de 2020 a servi d'accélérateur à cette pratique alors émergente. Cette situation exceptionnelle a permis une expérience sociale à grande échelle qui s'est majoritairement bien déroulée, démontrant la capacité d'adaptation et de changement des individus et des organisations. En avril 2020, 39% des salariés du privé télétravaillent, la moitié d'entre eux pour la première fois (baromètre Malakoff Humanis annuel sur le télétravail). Ces circonstances exceptionnelles ont favorisé le test et la mise en pratique de cette pratique de travail avec des résultats inenvisagés : 73% des télétravailleurs souhaitent demander à pratiquer le télétravail après le confinement. Par télétravail, les travailleurs n'entendent pas ici un modèle en pur distanciel car, au sortir de la crise sanitaire, le besoin social de faire groupe et de se retrouver au bureau est fort. 76% des travailleurs souhaitent un modèle hybride, partiellement en présentiel partiellement en distanciel (Decoding Global Talent 2023 BCG). Un chiffre récurrent sur le temps de télétravail hebdomadaire idéal est souvent fixé à 2 jours, voire 3, ce rythme dépendant de chaque entreprise selon son secteur, sa culture, ses contraintes mais aussi des velléités des salariés. Si la semaine est soumise à un nouveau rythme, c'est également la journée de travail qui est modifiée : les modèles à horaires fixes sont remis en question par les salariés qui souhaitent s'orienter vers des horaires flexibles, c'est-à-dire en choisissant partiellement ou totalement leurs horaires. En France, la proportion des actifs souhaitant s'orienter vers des horaires flexibles est de 80%, contre 64% à l'international.

la proportion des actifs

80%

souhaitant s'orienter vers des horaires flexibles en France, contre 64% à l'international.

● L'expérience de télétravail

En réaction à l'adoption soudaine et majeure du télétravail faisant suite de la pandémie de Covid-19, le Forum mondial de l'OCDE sur la productivité (Global Forum on Productivity) a mené une enquête en ligne auprès de dirigeants et d'employés de 25 pays sur leur expérience et leurs attentes en matière de télétravail, en mettant en particulier l'accent sur la productivité et le bien-être. Les répondants vivent globalement positivement le télétravail et estiment un volume idéal à 2-3 jours par semaine, permettant un bon équilibre entre les avantages (moins de déplacements, moins de distraction pour les tâches de production) et les inconvénients (moindres échanges informels et formels, communication complexe), ce qui corrobore les résultats des autres enquêtes sus-citées. L'équilibre entre ces avantages et ces inconvénients dépend des circonstances et des préférences personnelles, mais aussi de la nature volontaire et de l'intensité du télétravail.

66

Il est ainsi difficile de déterminer si le télétravail est plutôt positif ou plutôt négatif pour la santé mentale et le bien-être physique.

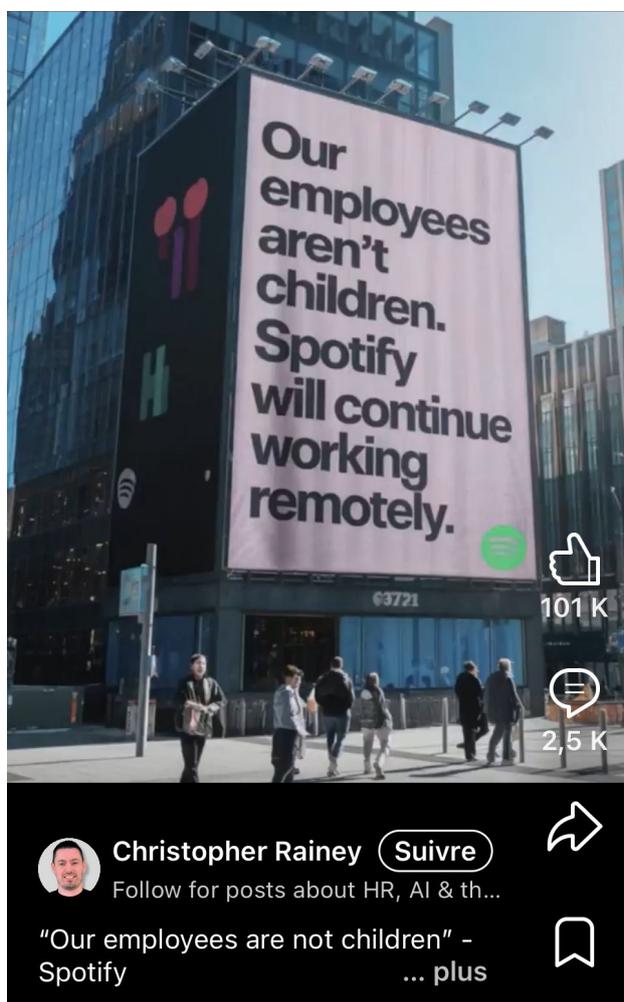
Oakman et al., 2020

2 à 3 jours par semaine,
est le volume idéal de télétravail souhaité par les répondants, qui le vivent globalement positivement.

● Polarisation des entreprises autour de la productivité

Contre ce désir exprimé individuellement, certaines entreprises opèrent des manœuvres inverses : retour en 100% sur site dans la galaxie Elon Musk, idem pour Amazon. Or le caractère descendant et hiérarchique de ces décisions s'accorde parfois mal avec les évolutions sociales à l'œuvre. Cette machine arrière des géants de ce monde interroge : on se doute que la productivité et

la surveillance rapprochée des travailleurs constituent la motivation principale de ce genre de stratégie, allant à l'encontre des bilans RH sur la productivité des salariés réalisés à l'issue d'une mise en place de travail hybride. 64% des DRH voient le télétravail comme un moyen d'augmenter la productivité. Contre la promesse d'une vie optimisée et hyperproductive rendue possible par des modes de travail flexible, il s'agira de réfléchir à la satisfaction des travailleurs et à l'accompagnement des grandes recompositions sociales. Plus qu'un cadre fixe et uniforme sur la flexibilité temps/espace de travail, les travailleurs attendent une flexibilité effective d'un travail qui ne s'impose plus comme la colonne vertébrale temporelle et spatiale de la vie, mais qui vient s'adapter, se moduler pour s'insérer de manière souple et optimale dans la vie de tout un chacun.



Paroles réelles du DRH de Spotify, imaginées en façade d'un immeuble par un graphiste



Le télétravail est-il plus productif ?

Alors que le télétravail est considéré comme "plus productif" par sa flexibilité, la réduction des distractions au bureau, son gain de temps sur les trajets et l'autonomisation du travail, en réalité, les

études sur le sujet sont contradictoires.

Une expérience est fréquemment citée pour mettre en avant les gains de productivité du télétravail. Elle date d'avant la crise sanitaire. En effet, dans un article de l'Université de Stanford de 2013 intitulé "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", sont présentés les résultats d'une entreprise chinoise dont certains employés ont télétravaillé à 100% pendant plusieurs mois. Après avoir assigné au hasard une partie des volontaires de call-centers à travailler de chez eux pendant 9 mois, cette entreprise Agence de voyage de 16 000 employés rapporte une augmentation de la performance de 13% dont 9% seraient dûs au fait de travailler plus par heure (moins d'arrêts maladies et de pauses) et 4% à plus d'appels par heure (moins de dérangement).

D'après une étude du BCG menée conjointement avec l'ANDRH (2020), 64% des DRH voient dans le télétravail un moyen d'augmenter la productivité. Dans un article de Vayre de 2019 cité par la Fabrique de l'industrie, on peut lire une confirmation d'un gain de qualité de travail possible : "De nombreux travaux montrent que le télétravail permet de diminuer les interruptions de l'activité professionnelle, les distractions, le temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail et qu'il accroît ainsi la concentration, l'efficacité et la qualité du travail, comme la performance". Toutefois, la Fabrique de l'industrie note : "mais tous ces chiffres, qui renvoient à des études anciennes à la méthodologie parfois incertaine, n'emportent guère la conviction."



Au total, la fourchette de ces travaux sur la productivité allant de -20% à +30%, il paraît bien difficile de s'y fier.

La Fabrique de l'Industrie

Un des mécanismes les plus à l'œuvre dans le télétravail serait surtout un allongement du temps de travail, comme détaillé plus bas dans l'étude de la New York University qui suggère une augmentation du temps d'activité de +48,5 minutes par jour, soit environ 4 heures par semaine (précisions sur l'échantillon plus bas).



Les gains estimés de productivité liés au télétravail confondent le fait de "cocher sa to-do list" et faire avancer la mission de son équipe ou de son organisation. La productivité d'une entreprise ne se résume pas à la productivité "à la tâche".

Alexandre Jost, fondateur de La Fabrique Spinoza

Dans un ouvrage d'Autissier, on apprend que 43% des répondants ont une perception mitigée quant à l'efficacité du télétravail.

L'entreprise Worklib "spécialiste des outils et indicateurs du travail hybride", rapporte sur son site une série de statistiques illustrant les pertes cachées de performance liées au télétravail :

- 40% des espaces de bureaux sont vides, engendrant des dépenses inutiles et un gaspillage d'énergie [AECOM's Time Utilisation Surveys]
- 50% des employés considèrent les distractions à la maison comme un facteur important de la baisse de productivité [Capgemini Research Institute, The Future of Work]
- 60% des employés constatent un impact négatif sur la collaboration [Neocase, OpinionWay, Nov 2021]

Par ailleurs, le télétravail offre des prises à la détresse psychologique pour les collaborateurs à distance, avec un impact fort sur leur santé mentale et la qualité de leur travail. Ainsi, une étude de Malakoff Humanis de juillet 2020 mentionne comme obstacle le manque d'écoute ou de prise en compte des difficultés rencontrées : 57 % des salariés regrettent un manque d'écoute et seuls 43 % estiment que leur entreprise les accompagne psychologiquement avec des dispositifs d'écoute / de parole, et des services de soutien.

Enfin, le télétravail affecterait négativement la créativité. En effet, l'étude précédemment mentionnée sur l'agence de voyage chinoise, mentionne que "le télétravail (quand il est choisi) a un effet positif sur la productivité des tâches répétitives telles que répondre à des appels ou procéder à des réservations, mais négatif pour les activités de création innovantes." Envers de la pièce, le rapport de la Fabrique Spinoza sur les espaces de travail cite que parmi les employés qui se sentent plus productifs au bureau, 44 % disent que c'est grâce à l'interaction avec leurs collègues, et 33 % grâce à l'aspect social et à la collaboration avec leur équipe.

Pour terminer, ces études souffrent d'un biais important, puisqu'elles s'appuient souvent sur les déclarations des travailleurs eux-mêmes. Ils sont donc enclins à déclarer un gain de productivité, potentiellement désireux de se présenter sous un jour favorable.



D'après les chercheurs, le gain éventuel de productivité du télétravail résulterait en 1er lieu de la flexibilisation des tâches et la possibilité de s'organiser de manière plus autonome, y compris horairement.

● Travail hybride et reconfiguration de la place du travail

Si la recomposition spatio-temporelle du travail est la partie émergente de l'iceberg, il s'agit finalement d'une recomposition de la valeur travail dans nos vies, de la place que l'on est prêt à lui accorder et ainsi d'une reconfiguration des rapports au sein de l'entreprise. On pourrait voir dans le temps loin de l'espace circonscrit du bureau, une horizontalisation des rapports hiérarchiques : la responsabilité du salarié s'inscrit dans la tâche effectuée, et non dans sa présence. Cette organisation suppose une communication d'équipe bien huilée, une internalisation de la responsabilité et de la contrainte de travail, supposant une réelle confiance entre l'employeur et son salarié. Les rapports sont également transformés par le digital.



Le digital égalise et horizontalise la relation : auparavant le patron pouvait être sur une estrade, en cravate. Aujourd'hui chacun est chez soi et pas forcément en costume. Cela rend le dialogue plus facile entre les niveaux hiérarchiques et aplanie les statuts.

Xavier Côte de Soux chez Capgemini

● Hybridation ou intensification du travail

Toutefois, l'extension des moyens de communication, avec téléphone et ordinateurs portables est aussi une extension du bureau : si physiquement le salarié n'a plus besoin d'être présent pour travailler, il est en capacité de travailler, même à distance, même loin, même en dehors des horaires conventionnels. Cette flexibilité est à double tranchant : là où certains voient l'essor d'une liberté et d'une fluidité vie personnelle / travail retrouvée, d'autres - de plus en plus nombreux - y voient un renforcement de l'espace travail, non plus circonscrit au bureau mais élargi, jusqu'à l'espace personnel. Les frontières du travail se brouillent, certains individus peinent à distinguer les temps de production et les temps de repos, en témoignent les nombreux récits de *burn out*. L'allongement du temps de travail est ainsi fortement corrélé à la mise en œuvre du télétravail. Une étude américaine (Singell, Polzer & Sadun, 2020), conduite par des chercheurs de Harvard et de la New York University, a analysé les e-mails et agendas professionnels partagés de 3,1 millions d'employés aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines, dont celles du confinement ; elle révèle ainsi que le temps d'activité a augmenté de +48,5 minutes par jour, soit environ 4 heures par semaine pendant le confinement.

+48,5 minutes par jour
est l'augmentation quotidienne du temps d'activité estimé pendant la crise sanitaire en Europe, US, Moyen-Orient

L'intensification et l'extensification du travail sont bien réelles : le rythme de travail s'accélère et, face à cette menace et parfois cette souffrance, les travailleurs se protègent, avec ce phénomène d'individualisation du rapport au travail notamment (Valléry, G. et al., 2019). Chacun est amené à arbitrer les conflits entre les exigences du travail et ses ressources propres, sa sensibilité, ses compétences. L'éducation professionnelle et la discipline personnelle au repos, dans une société qui prône la valeur performance, sont des éléments clés de l'hygiène individuelle des travailleurs, en parallèle de la mise en place d'un cadre légal capable d'intégrer flexibilité et respect des besoins. Les termes "workation" ou "tracancier" sont symptomatiques de cette hybridation du travail et de la vie personnelle, dont les contours sont à dessiner par et pour chacun : être à l'étranger pour découvrir mais continuer à travailler, assister à une réunion à distance tout en étant dans un cadre touristique, autant de pratiques (accessibles à une classe de travailleurs aisés du bureau) qui s'inscrivent dans une culture de la mobilité.

“

Face à une intensification et extensification du travail, les salariés se protègent, en individualisant leur rapport au travail.

Valléry, G et al, 2019

● Relations et émotions dans le travail hybride

Cette nouvelle organisation du travail, ou plutôt ces nouvelles organisations, soulèvent un certain nombre de questions : comment maintenir un esprit d'équipe et organiser l'intelligence collective quand on travaille à distance, ne serait-ce que partiellement ?

69% des travailleurs trouvent difficile de maintenir des liens de qualité à distance. Les cafés virtuels, malgré la bonne intention sous-jacente de cette pratique, rendent difficile l'humour entre collègues, le récit de la rentrée du petit dernier ou autre élément de partage personnel qui font (à débattre) l'essence d'une équipe. Cet "épouillage verbal" est pour l'anthropologue Dunbar une pratique essentielle de l'écosystème professionnel et nombre de télétravailleurs souffrent de cette absence de lien social permis par l'espace de travail. C'est avant tout par ses collaborateurs que l'on se sent appartenir à une organisation : le risque de devenir des "entreprises d'interim", quand le recours au télétravail est élevé, est bien présent, tout comme l'isolement social pour certains

travailleurs. Certains chercheurs notent également un impact du travail à distance sur les comportements hostiles entre collaborateurs. Les paroles et cas d'hostilité peuvent s'étendre et se poursuivre au-delà de la présence physique, mais la virtualisation et la distanciation physique permettent aussi de réduire les rapports hostiles au travail. "Le contexte de travail à distance a des incidences manifestes sur l'augmentation du nombre de dénonciations ou de plaintes, puisqu'il est plus facile d'obtenir des preuves matérielles", écrivent Sylvie Saint-Onge et Eva Bachin (Saint-Onge et Bachini, 2023).

“

La virtualisation des relations jouerait ainsi un rôle d'inhibiteur des comportements hostiles.

Saint-Onge et Bachini, 2023

La question de la place des émotions et du corps dans le travail hybride est clé. Examinons ici l'aspect conversationnel des relations de travail à travers un extrait du rapport "Travailler à l'heure du numérique. Corps et machines", de mai 2023 :

“

“L'interaction entre personnes passe beaucoup par le langage des corps. On exprime ainsi des marques de confiance, d'attention et beaucoup d'autres choses. La conversation s'articule alors autour d'une chorégraphie millimétrée des corps, ces derniers transmettant des signaux dont les interlocuteurs se servent pour juger, à tort ou à raison, des qualités de l'autre : fiabilité, sérieux, engagement...”

Ainsi, le caractère incarné et corporel de la relation de travail est source de liens, de partage, de satisfaction, et d'une large gamme d'émotions pour les individus. A contrario, sans mesures correctives, la digitalisation du travail génère des expériences et émotions négatives résultant de : surcharge informationnelle, hyperconnectivité, allongement du temps de travail, fatigue cognitive et psychique liée à l'utilisation d'outils numériques - on parle de "visio burnout" -, voire surveillance.

● Granularité du télétravail - Métiers, postes et activités

Se pose ensuite la question : le travail hybride est-

il pour tous ? 39% des français déclarent ne pas pouvoir télétravailler : logement inadapté, enfant à charge, manque de matériel adéquat. Le télétravail serait-il l'apanage d'une élite sociale ? Dans cette recomposition, une fracture sociale est peut-être à l'œuvre. 42% des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace de travail dédié au sein de leur domicile. De plus, toutes les activités ne se prêtent pas au travail flexible ou hybride, comme le démontre l'encadré ci-dessous.



Quid de la possibilité de télétravailler ?

- Sur une base déclarative, dans une enquête Harris interactive de janvier 2021 intitulée "L'activité professionnelle des français pendant la crise sanitaire" à la demande du Ministère du travail, ce sont 39% des actifs interrogés qui disent ne pas pouvoir télétravailler du tout, donc 61% des actifs français qui peuvent télétravailler.
- 34% des actifs en France sont éligibles au télétravail contre 61% en Allemagne et 50% au Royaume-Uni (Fondation Jean Jaurès, "Plus rien ne sera jamais comme avant dans sa vie au travail", 2022).
- Pour Christophe Guilluy, rapporté par Le Monde, le télétravail ne concernerait que 25% de la population active (Le Monde, le télétravail, reflet de la stratification de nos structures géographiques et sociales, décembre 2024).
- 59% serait le potentiel maximum de télétravail parmi les actifs selon l'étude "Qualité de vie en TéléTravail" de la Fabrique Spinoza / Norstat / Institut Think.
- Le télétravail a soudain été imposé à près de 40% d'entre eux lors de la crise sanitaire pour Claudia Senik du CEPREMAP.
- Pour Bertrand Martinot de Diot-Siaci, interviewé par l'Institut de l'Entreprise, "afin de redonner des marges de liberté et d'autonomie, le télétravail, même occasionnel, pourrait être étendu à près de 50% des postes de travail (contre une pratique régulière de 33% et une pratique occasionnelle d'environ 7% aujourd'hui). Les comparaisons européennes montrent que la France est en retard dans le développement de cette organisation du travail plébiscitée par les salariés, non pas pour des raisons technologiques, mais managériales."



"La France est en retard dans le développement [du télétravail] [...] pour des raisons managériales?"

Bertrand Martinot, Diot-Siaci

25 à 61%

une large fourchette d'évaluation

du pourcentage d'actifs éligibles
au télétravail

- La possibilité de télétravailler dépend grandement du caractère "terrain" du métier : les secteurs qui comptent une forte proportion de travailleurs de terrain comme l'énergie (54 % de travailleurs de terrain), la consommation (59 %) et la distribution (69 %), accusent un retard dans la mise en œuvre de nouveaux modes de travail. Ainsi, près de 40 % des entreprises n'ont toujours pas instauré d'initiatives dédiées aux conditions de travail des collaborateurs de terrain tels que des horaires flexibles ou des avantages spécifiques. Cela se reflète dans les priorités perçues : seuls 8 % des dirigeants estiment que leur PDG place les attentes des collaborateurs de terrain comme une priorité.
- Aligné avec une proposition de la Fabrique de l'Industrie, la Fabrique Spinoza recommande une hybridation du travail à la tâche et non pas au métier : "les conditions d'éligibilité au télétravail qui devraient à l'avenir se concevoir non plus à partir des professions (ou des métiers), ni même des postes, mais à partir des tâches ou activités, de manière à assurer une meilleure équité dans l'accès au télétravail, dans le cadre d'un dialogue professionnel de qualité".



Les conditions d'éligibilité au télétravail devraient à l'avenir se concevoir [...] à partir des tâches ou activités.



"Je suis inquiet d'un fossé qui se creuse entre d'une part des cols bleus peu rémunérés et obligés de se déplacer au travail et d'autre part des cols blancs, télétravailleurs privilégiés bien rémunérés et qui peuvent en plus rester chez eux. Cela me semble être un possible accélérateur d'une fracture sociale énorme. Qui va vouloir aller travailler physiquement dans l'usine de Lithium ?"

Xavier Côte de Soux, Capgemini, Managing
Director Financial Services

Pour illustration, Pauline, une étudiante de 24 ans, travaille dans une salle de sport afin de compléter ses revenus. Elle occupe un poste à temps plein de 35 heures par semaine, réparties sur cinq jours, ce qui correspond à la moyenne des horaires de travail. Toutefois, elle exprime sa déception concernant l'absence de télétravail dans son emploi actuel. Ayant déjà bénéficié de cette flexibilité dans des postes précédents, elle ressent aujourd'hui une injustice de ne pas pouvoir travailler à domicile un ou deux jours par semaine. Cela lui permettrait de profiter d'une organisation plus souple, de se lever plus tard et de mieux préserver son équilibre personnel.

Dans son emploi, Pauline exerce plusieurs fonctions : l'ouverture et la fermeture de la salle, l'accueil des usagers, le bon fonctionnement des équipements de musculation et le rangement du matériel. Elle est également chargée du démarchage pour attirer de nouveaux clients en leur proposant des tarifs préférentiels. Si ses responsabilités étaient mieux organisées et ses tâches clairement délimitées, il serait possible d'envisager un aménagement de son emploi du temps qui permettrait à la fois sa présence physique dans la salle pour en assurer le bon fonctionnement, et des journées / au moins une journée en télétravail pour se concentrer sur le démarchage commercial.

Cette situation illustre l'importance pour les entreprises de revoir l'organisation des postes de travail afin de séparer clairement les tâches qui nécessitent une présence sur site de celles qui peuvent être effectuées à distance. Un tel

aménagement pourrait non seulement optimiser le temps et le planning des employés, mais aussi favoriser leur bien-être, en répondant à leurs attentes en matière de flexibilité et d'équilibre travail - vie personnelle.

Nous passerions ainsi d'une classification par métier télétravaillable à une distinction plus fine, celle de poste télétravaillable, puis d'activité télétravaillable, ce qui favoriserait une plus grande justice sociale. Cela permettrait notamment de réduire la fracture entre les deux France, en évitant que les métiers de cadres ne soient les seuls à bénéficier du télétravail.

Le visuel qui suit illustre la finesse de l'analyse possible permettant d'évaluer quelles activités sont propices au télétravail ou non.

Plus qu'une réponse collective, la recombinaison de l'espace et du temps de travail invite à une réflexion individuelle sur les besoins de chacun, sur la définition de la valeur travail mais aussi sur les capacités de chacun à intégrer cette modalité de travail. La responsabilité des organisations réside alors dans la prise en considération de ces besoins et capacités, et de proposer une réponse cohérente et inclusive. La reconfiguration organisationnelle portée par les outils numériques vient perturber les cultures d'entreprise et les jeux d'acteurs qui se doivent, plus que jamais, d'être souples, flexibles, évolutifs, le propre même d'une organisation adaptée étant sa capacité d'évolution et de changement.

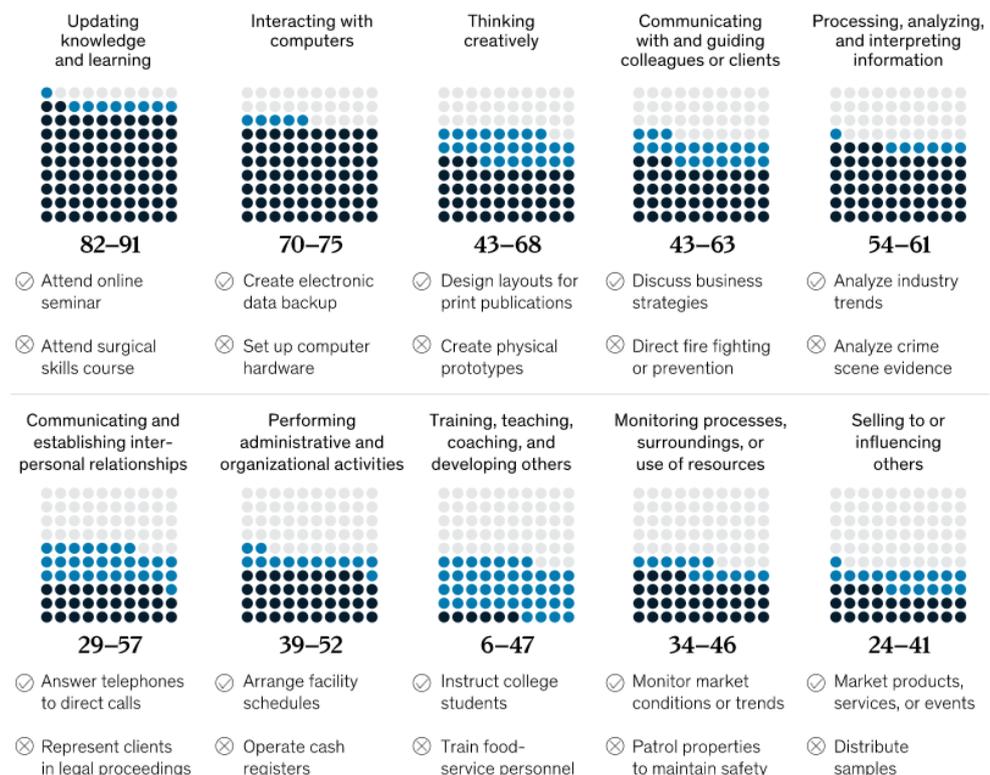
Classification des activités selon leur caractère télétravaillable (certaines "télérobustes" vs. d'autres "téléfragiles").

Activities with the highest potential for remote work include updating knowledge and interacting with computers.

Potential share of time spent working remotely for select activity categories in the United States, %

- Effective potential (no productivity loss)
- ⊙ Task that can be done remotely
- Theoretical maximum
- ⊗ Task that cannot be done remotely

© Mc Kinsey & Co



Les managers, au sein de cette organisation flexible, voient leur rôle se reconfigurer, peinant parfois à trouver les organisations et les méthodes les plus efficaces pour concilier les attentes de performance et la gestion des (télé-)travailleurs.

70% **des managers** disent que manager en télétravail est plus dur qu'en présentiel.

The next-in-demand job title :
Head of the future of work

Le télétravail affecterait la créativité des travailleurs : si la productivité est peu ou pas affectée par le télétravail, notamment lorsqu'il s'agit de tâches répétitives ou bien calibrées (Crisuolo et al., 2023), le manque de processus d'équipe, de communication et de coordination nuit à l'innovation collective. Or, dans nombre d'activités professionnelles, l'innovation est clé, allant de la recherche de solutions personnalisées pour le client à la création de nouveaux produits. Le travail à distance ne regroupant pas les conditions nécessaires à l'épanouissement de ce processus créatif, certaines entreprises ont fractionné leurs processus de travail selon la nature des tâches.



Airbnb segmente le "workflow" en télétravaillable ou pas

Airbnb propose (ou impose) le travail en présentiel pour l'idéation de nouveaux produits et services, durant quelques jours ou semaines selon les projets, afin de créer une émulation et d'augmenter la créativité collective. Lorsque le projet est suffisamment avancé et que les tâches se subdivisent en éléments calibrés, ne nécessitant plus l'intelligence collective, chacun est libre de retourner à son travail en distanciel. Idem pour trouver l'inspiration à l'autre bout du monde.

64% **des CEOs** pensent que tout le monde sera de retour au bureau d'ici 2026.

KPMG 2023 CEO Outlook

● Conséquences spatiales et écologiques

D'autres facteurs peuvent être mis dans la balance, comme la santé économique des entreprises, la mise à disposition de locaux professionnels, et l'impact écologique du télétravail. Le travail hybride, mix d'IRL (*In Real Life*) et de "full-remote", n'est pas sans conséquence

sur le secteur de l'immobilier : 4,4 millions de m² de bureaux vides en Île-de-France. A la Défense, 20% des bureaux sont déserts, par opposition à la multiplication des espaces de coworking, au nombre de 3 500 en France, soit 1 million de m². Cette industrie subit également une reconfiguration suite aux mutations des pratiques. Sur le versant écologique, le télétravail permettrait d'économiser à l'année 271 kg de CO₂ par poste et par jour de travail hebdomadaire, selon une étude de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe).

271 kg

de CO₂ par poste et par jour

de travail hebdomadaire, selon une étude de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)

Toutefois, ce chiffre est à mettre en regard de la pollution numérique générée par la pratique des "conf calls" dont l'impact carbone n'est pas neutre mais qu'il est difficile de quantifier. Le télétravail pourrait également avoir un impact important sur la concentration des travailleurs dans les villes et la répartition des travailleurs en milieu rural. S'il est plus facile de télétravailler en ville en raison de connexion internet de meilleure qualité (haut débit) (Crisuolo, 2021), la diffusion des réseaux en milieu rural est en cours : mis en lien avec la diminution des trajets hebdomadaires, le choix de lieux de vie plus éloignés du centre géographique du travail pourrait augmenter. Certains employeurs ont cartographié les localisations des domiciles de leurs salariés pour repenser leurs réseaux, comme Blablacar qui envisage d'ouvrir une antenne lorsque 15 de ses salariés s'installent dans une même ville. Les espaces de coworking en périphérie se développent, permettant plus de flexibilité encore aux collaborateurs. 7% des français auraient déménagé entre septembre 2021 et septembre 2022 de grandes urbanités vers des villes de taille moyenne ou petite. Toutefois, les chercheurs de l'étude sur les Liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de Covid-19 n'envisagent pas d'exode massif des travailleurs vers les zones rurales mais plutôt un "effet donut" avec un exode des quartiers onéreux et fortement peuplés des centres-villes vers la périphérie plus abordable et compatible avec un mode de travail hybride (Ramani & Bloom, 2021, Davis et al., 2021). L'exode urbain, bien que non négligeable, ne constitue donc pas une donnée majeure de la reconfiguration professionnelle actuelle.

66

“L’effet donut” désigne un exode des quartiers onéreux et fortement peuplés des centres-villes vers la périphérie plus abordable et compatible avec un mode de travail hybride

Ramani & Bloom, 2021, Davis et al., 2021

- Un travail qui change de contour, de place - que reste-t-il au-delà de l’activité ?

Le travail du XXIème siècle est protéiforme : les termes pour le définir sont multiples, évolutifs et montrent que la structuration du travail est en profonde reconfiguration. Le travail est fondamentalement touché par le développement d’une culture de la mobilité, incarnée par l’ère du salarié nomade.

Cette équation travail = activité était déjà vraie pour les fonctions commerciales, distantes de l’espace travail par la nature même de l’activité. La révolution à l’œuvre tient à la propagation à de nombreuses activités et industries de ces pratiques jusqu’alors circonscrites. Néanmoins, le travail comporte trois dimensions, selon Gaulejac (2011) (Commeiras et al., 2022). : le faire, l’avoir et l’être. Le travail comme activité s’inscrit dans le registre du faire, comme rémunération, dans le registre de l’avoir, et comme élément pourvoyeur de sens, de contribution sociale, dans la sphère de l’être. Cette dimension collective qui valorise l’individu sort le travail du seul moyen de subsistance ou de la simple activité de production, pour endosser une valeur communautaire. Le travail est lieu de liens et de relations, c’est à ce titre qu’il nous valorise et développe en nous un sentiment de solidarité.

Pour aller plus loin :

- Sur les conséquences spatiales du travail hybride, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise spatiale”
- Sur l’articulation entre digital et modes de travail, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise hybride”
- Sur les aspects numériques du travail, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise digitale positive”

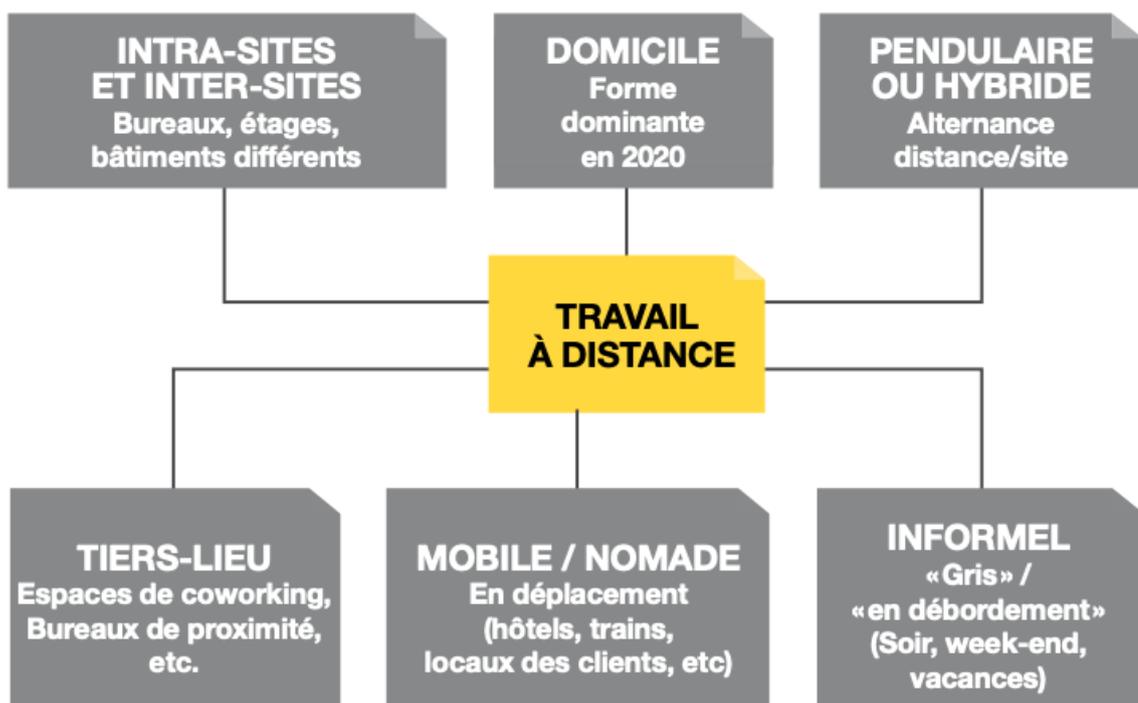
66

“Le travail n’est plus un lieu, un temps dans la semaine, mais une activité qui excède ces cadres spatiaux temporels établis.”

Leclercq et al., 2013

Vocabulaire - les différentes formes de travail à distance

© Fabrique de l’industrie



A2 | LE TRAVAIL À L'ÉPREUVE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

● L'adolescence de la transformation par l'IA

Toute réflexion concernant l'évolution du travail au XXI^{ème} siècle ne peut faire l'économie de l'évocation de l'intelligence artificielle. Néanmoins, nous reprendrons ici les termes du chercheur en sciences humaines Xavier Parent-Rocheleau en temps que "disclaimer" :

"Toute initiative visant à recenser et à faire la synthèse des répercussions de ladite révolution technologique qui s'amorce constitue une aventure hasardeuse et ardue. La pluralité, pour ne pas dire le fouillis, des angles d'analyse et des perspectives théoriques jumelée au rythme accéléré des études publiées et des évolutions autant technologiques que juridiques à l'échelle mondiale complexifient sérieusement l'exercice d'élaboration d'une synthèse digeste et à l'abri d'une obsolescence trop rapide." (Parent-Rocheleau, 2022).

Face au futur du travail modelé par les avancées technologiques, on ne peut que nourrir des hypothèses, penchant soit du côté du "jovialisme technologique", pour reprendre les termes de Parent-Rocheleau, soit sur le versant alarmiste voire technophobe, même complètement dystopique. Concrètement, même si 60% des dirigeants sont convaincus du potentiel du digital (étude BCG Mind the tech gap, 2022), seules 12% des entreprises dans le monde ont mis l'intelligence artificielle au cœur de leur stratégie (étude BCG Companies of the Future, 2023). Du simple système d'information à la révolution organisationnelle, l'impact de l'intelligence artificielle prend différentes formes et il est difficile de se positionner face à une évolution aussi rapide et protéiforme.

12% **des entreprises**
dans le monde seulement ont mis
l'intelligence artificielle au cœur de
leur stratégie.

étude BCG Companies of
the Future, 2023

● Polarisation - gain d'efficacité et rejet de l'opinion

Le travail à l'ère de l'intelligence artificielle est souvent présenté sous l'angle du gain d'efficacité, de la performance accrue et du changement de modèle d'entreprise. Chaque travailleur peut avoir accès à son assistant virtuel personnel, optimiser et accélérer ses processus de travail, afin de dégager du temps réflexif voire du temps libre. Ce gain d'efficacité est à présent accessible à tous : les intelligences artificielles sont en accès libre et le nivellement de l'efficacité au travail est dirigé par l'utilisation ou non de ces outils. Pourtant, l'opinion publique continue de les rejeter massivement

car ils repousseraient toujours plus la frontière homme / machine. D'autant plus que certains spécialistes de l'intelligence artificielle ne lui prêtent plus seulement un intérêt productif mais réflexif : si la machine ne se contente plus de faire mais peut aussi penser et poser les bonnes questions, où se positionne l'homme ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Le travail conserve-t-il un sens si notre cadre de pensée est régi par l'intelligence artificielle ?

“

“Un nouveau modèle d'intelligence artificielle (IA) vient d'obtenir des résultats comparables à ceux d'un humain lors d'un test conçu pour mesurer l'“intelligence générale” — des résultats bien meilleurs que les IA précédentes.”

The Conversation, 20 décembre 2024

● Une rapidité d'adoption inédite

Concernant ChatGPT, l'open AI la plus utilisée actuellement, quelques chiffres permettent d'y voir plus clair (Reuters, 2024) : on compte aujourd'hui 180 millions d'utilisateurs, un chiffre à la fois astronomique mais tout relatif en termes de pénétration à l'échelle mondiale. ChatGPT dénombre pas moins de 600 millions de visites par mois. Ce qui étonne, et devrait peut-être rassurer sur la pertinence de cette technologie, c'est la rapidité d'adoption : ChatGPT a atteint 1 million d'utilisateurs en seulement 5 jours. Comparativement, il a fallu environ 2 mois et demi à Instagram pour atteindre le même nombre d'utilisateurs, et 3 ans et demi à Netflix. Chaque visiteur visionne environ 1,34 page par visite, passant en moyenne 1 minute et 12 secondes sur le site. L'adoption est la plus forte pour les 30-44 ans : selon YouGov, 17% de cette tranche d'âge a déjà utilisé ChatGPT, notamment comme assistant virtuel, contre 15% des 18-29 ans, qui utilisent davantage l'intelligence artificielle pour générer du texte. L'intérêt des 45-64 ans est loin d'être nul puisque 1 personne sur 10 a utilisé cette IA et 5% des 65 ans et plus.

180 millions
d'utilisateurs de ChatGPT
(Reuters, août 2024)

● Une intention à clarifier

L'intelligence artificielle fait peur car elle est entourée de

mythes tenaces : ses contours mouvants et ses capacités toujours accrues la rendent performante, précise, pertinente, autant d'atouts jusqu'à présent associés à une intelligence humaine. Il s'agit alors, au sein des organisations, de préciser le vrai du faux, d'accompagner les collaborateurs à apprivoiser ces outils, techniquement mais aussi émotionnellement. L'intelligence artificielle propose une reconfiguration des modes de travail qui doit avoir pour but commun le bonheur au travail, qu'il passe par l'allègement des tâches de chacun, la délégation des activités peu épanouissantes ou encore la facilitation de processus créatifs dont on connaît le caractère vertueux mais dont on sous-estime parfois la pénibilité et l'exigence émotionnelle.

“

“L'utilisation d'intelligence artificielle doit avoir pour but une augmentation du sentiment d'auto-efficacité et non pas le dénigrement des capacités humaines, vécues comme moindres ou appauvries par l'IA. “

● La place de l'être humain

Toutes les industries ne subissent pas le même impact de ces technologies : nombre d'activités professionnelles humaines restent inscrites dans le réel, dans la matière, ou dans un dialogue entre le digital et le corps. Les agents conversationnels utilisant l'intelligence artificielle ont pris une place significative dans des corps de métier jusqu'alors préservés, comme l'enseignement. Néanmoins, enseigner, soigner, nourrir, construire sont autant d'activités essentielles qui peuvent s'aider de l'intelligence artificielle mais ne peuvent s'y résumer car elles dépendent fondamentalement des relations humaines, du geste, de la présence, de la force. Outre l'aspect légal (passer comme sien un texte généré par l'intelligence artificielle constitue une forme de plagiat (Peters, Martine, 2022), il peut et doit exister un dialogue intelligent entre l'agent conversationnel, le contenu proposé et l'utilisation qu'en fait l'agent humain. On peut rédiger de façon intègre en se servant de l'IA, de la même manière qu'on peut produire une présentation, cadrer des idées pour une réunion, ou réaliser une étude de marché. Ces activités ne sauraient se passer de la capacité de l'homme à restituer et transmettre des données et des idées (un cours ne se fera jamais en projetant seulement les idées d'une IA ... la pédagogie ne pouvant se passer de l'engagement physique de l'enseignant). L'intuition d'un bon professionnel, la connaissance réelle du terrain, l'engagement relationnel sont autant d'éléments cruciaux de nos relations de travail que la machine, quelle que soit sa puissance, ne peut remplacer.

“

“Une vision vertueuse consiste à utiliser l'IA comme un accroissement de la puissance d'agir de l'être humain, un empowerment, une augmentation du sentiment d'auto-efficacité.”

On notera les enjeux suivants à interroger autour de l'IA (qui seront examinées dans les persona de la 2e partie de cette étude) :

- Quelle place aux instances représentatives du personnel dans le redesign du travail par l'IA ?
- Qui dessine les outils de l'IA ? et quelles valeurs ou éthiques sous-jacentes ? Quelles intentions ?
- Quelle place (stratégique) a l'Intelligence Émotionnelle dans un monde transformé par l'IA ?

Pour aller plus loin

- Sur la mise à profit de l'outil digital dans toutes les dimensions de l'organisation, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise digitale positive”
- Sur l'articulation entre digital et modes de travail, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise hybride”

A3 | LE TRAVAIL AU PRISME DES GÉNÉRATIONS

● Un nouveau contrat social

Le monde de travail subit une polarisation générationnelle : on oppose, parfois avec humour, parfois sous l'aune du conflit, les boomers aux Gen Z sur leurs relations au travail. Si les pratiques évoluent, les grandes valeurs régissant le rapport au travail ont-elles profondément changé ? Et sinon, cette éventuelle stabilité s'accompagne-t-elle d'attentes nouvelles, voire d'exigences à l'égard du cadre de travail ? En réaction au vécu parfois difficile de leurs parents, les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail ont été témoins des débordements du travail, prenant parfois toute la place au sein du foyer. Il s'agit pour eux de remettre le travail à sa juste place : un moyen, un lieu de réalisation de soi, qui ne saurait se passer d'un équilibre maintenu avec la vie personnelle. "Travailler différemment, travailler mieux en somme" (O. Dussopt, Ministre du travail, 2022). Il s'agit rien de moins qu'une demande d'un nouveau contrat social où le travail occupe une place différente.

● Des attentes transformées

Les jeunes aspirent à rejoindre des entreprises locales, en lien avec le territoire, pour

37% d'entre eux.

Face à la rigidité réelle ou fantasmée des grandes entreprises, les jeunes aspirent à rejoindre des entreprises locales, en lien avec le territoire, pour 37% d'entre eux, voire une start-up pour 23% d'entre eux. Le CAC 40 ne fait rêver que 14% des jeunes (Fondation Jean Jaurès, 2022). On voit ici poindre la notion d'impact : se sentir en prise avec le résultat de son travail est un impératif fort pour la nouvelle génération de travailleurs, qui rejettent le caractère "hors sol" de certaines organisations. Si le contrat entre l'entreprise et le travailleur n'est pas rempli, en termes d'impact, d'épanouissement, de relations, les jeunes n'ont pas de difficulté à simplement quitter leur emploi.

Les départs en période d'essai sont passés de

10% en 2010 à 20%
après le Covid-19, selon MyJob

Glasses.

Pour les jeunes, l'investissement dans la mission est fort et réel, mais circonscrit à ladite mission : le travail revêt davantage un mode de projet qu'un engagement durable. Ce mode projet s'accorde parfaitement au flex office : on se réunit lorsque le sujet demande un travail collectif,

on travaille individuellement, en télétravail, en phase de production.

La culture de l'immédiateté fait sa place dans le monde professionnel : les récompenses doivent être immédiates, la progression rapide, le tout accompagné d'une exigence d'horizontalité.



Quelques chiffres issus de l'étude "Redonner et faire confiance à la Jeunesse" (Fabrique Spinoza, 2024)

Comme socle, 25% des jeunes entre 18 et 24 ans considèrent le salaire comme une motivation pour choisir un emploi (Institut Montaigne, 2022). Sinon, le bien-être et l'accomplissement de soi passent avant la réussite professionnelle. Pour 40% des 18-24 ans, dont 45% des femmes et 50% des personnes en couple, l'entreprise a une fonction d'épanouissement (Fondation Jean Jaurès, 2022). Les démarches QVCT sont donc essentielles, et les scores de QVCT devraient être calculés et connus par métier.

Plus précisément, les jeunes visent l'intérêt du travail. 42% le placent avant le salaire (Institut Montaigne, 2022). 89% estiment que "réussir sa vie" passe par la possibilité d'exercer un métier passion (Caisse d'Épargne - Institut Audirep, 2023). 82% des 18-30 ans considèrent l'utilité comme un critère déterminant pour choisir leur travail, dont 40% comme prioritaire. En termes de flexibilité, «plus les travailleurs sont jeunes, plus leurs demandes sont audacieuses. Les baby-boomers ne songeraient pas à prendre un jour de congé pour raison de santé mentale». 67% des jeunes et 71% des 21-24 ans aimeraient pouvoir bénéficier d'un congé d'un an rémunéré pour faire "autre chose" (Fondation Jean Jaurès, 2022). 89% des 18-30 ans prennent en compte l'autonomie et la liberté pour choisir leur travail (Toluna & Harris interactive, 2023).

● Une rupture avec la tradition



"Pour les jeunes, le travail est redevenu instrumental et non plus idéal"

Le travail redevenu instrumental et non plus idéal (travailler pour vivre et non vivre pour travailler), il doit s'adapter à la vie de chacun : les exigences de flexibilité,

d'évolution et d'apprentissage répondent de cet impératif d'équilibre. L'entrepreneuriat de conviction, dans lequel les jeunes s'engagent de plus en plus, permet de défendre ses valeurs tout en adressant les sujets de société (inégalités, exclusions, climat). Cette génération « n'a pas l'intention d'adhérer au modèle traditionnel. Elle souhaite changer le monde en profondeur, sans pour autant attendre demain » (rapport Prosumers réalisé par Havas et BETC, 2021 : Génération Covid, une jeunesse sacrifiée ?). Cette révolution s'opère à bas bruit mais s'appuie sur un fort besoin de cohérence et d'alignement entre le discours et les actions, ainsi que l'impact de chacun.

● Un distingo entre les générations

La catégorie professionnelle des seniors, avec l'allongement des carrières, augmente au sein des entreprises : les plus de 55 ans estiment, pour 51% d'entre eux, que le plaisir au quotidien dans le travail est une priorité absolue (People at Work, 2024 : étude Workforce View menée par l'ADP Research Institute), contre 26% des 18-24 ans. Les 35-44 ans accordent une grande importance à la flexibilité des horaires (30%), légèrement plus que les 24-34 ans (27%), ce qui suit logiquement une augmentation des contraintes d'ordre familial pour cette première tranche d'âge. La rémunération est un critère prioritaire pour 70% des 45 ans et plus, et pour 40% des 18 à 24 ans, ce qui constitue un nombre élevé compte tenu de la récente entrée sur le marché du travail de cette tranche d'âge.

● Déconnexion, flexibilité et modes de travail

On assiste à une polarisation des rapports au travail : le sacrifice parfois total de la vie privée au profit de la vie professionnelle n'est plus à l'ordre du jour pour les jeunes générations, les plus anciens travailleurs voyant dans ce repositionnement du travail dans la vie une fainéantise ou une forme de paresse. Les études montrent qu'il s'agit plutôt d'un renversement de paradigme du rapport au travail, redevenu instrumental, utilitaire, bien sûr dans les meilleures conditions possibles et selon des exigences fortes. Mais la recherche de plaisir et d'accomplissement ne passe pas uniquement par l'activité professionnelle. Les exigences d'évolution des rapports professionnels bénéficient à tous. Les moments sans mail pratiqués par certaines entreprises ou même les moments de silence favorisent les tâches de fond qui requièrent concentration et calme, privilégiant aussi la communication asynchrone (chat, mail) que les coupures régulières qui amoindrissent les capacités d'attention. Orange par exemple autorise ses salariés à se déconnecter de tous les outils deux heures par jour pour ne pas être dérangés durant leur travail de fond. Le bureau est davantage un lieu de vie qu'un lieu hiérarchique et encadrant : on s'y retrouve pour échanger, socialiser, partager l'expérience et les bonnes pratiques, notamment entre générations.

Le travail hybride reconfigure notre rapport spatio-temporel au travail : selon la nature des métiers, chacun peut organiser sa journée de travail, entre présence au

bureau et télétravail, journée en continu ou fragmentée, coworking, etc. Apportant souplesse et flexibilité dans des vies qui se densifient, les travailleurs français apprécient pour 80% d'entre eux ce rééquilibrage pro/perso (Pradère et Rinieri, 2021). Cette modification de l'organisation de travail suppose des ajustements internes, notamment managériaux : management par la confiance oblige, il faut alors trouver des occasions de se retrouver, professionnelles ou simplement relationnelles. Le travail à la maison constitue également un facteur majeur d'inégalité, 42% des télétravailleurs ne disposant pas d'un espace de travail dédié au sein de leur domicile (étude TerraNova, 2020). L'attention aux conditions de travail peut être un argument en faveur du présentiel pour certains travailleurs. Sur le volet temporel, le travail s'organise moins en semaines de 35 heures quel que soit le flux d'activités qu'en tâches et missions requérant de la force de travail : cela dépend de la nature de l'activité et de l'organisation du travail au sein de l'organisation mais on observe que les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle sont parfois floues, on parle alors de "blurring". La flexibilité horaire permet une meilleure capacité organisationnelle des individus, mais il est parfois difficile de placer une limite entre les différents composants de la vie. Le départ du bureau physique et le sas de décompression des transports ou de la voiture n'opèrent plus ; les rites qui permettaient jusqu'alors de changer de casquette n'existent plus de manière physique et matérialisée. Liée à l'hyperconnexion et au risque d'allongement des temps de travail, la flexibilité des modes de travail doit être accompagnée d'une conscience des travailleurs sur les risques de ce type d'activité et de mode de fonctionnement, de la même manière que le travail en usine requiert une attention particulière sur les sujets de sécurité. Les chartes d'entreprise et le dialogue salariés / structures sont des éléments clés de la bonne mise en place de ces modes d'organisation. Si depuis le 1er janvier 2017, la loi Travail reconnaît le droit à la déconnexion, les pratiques ne permettent pas toujours de le respecter : un usage raisonnable des outils numériques se met en œuvre, revoyant ce qui est réellement de l'ordre de la priorité et de l'urgence, et ce qui peut attendre. Dans notre monde de l'immédiateté, le sentiment d'urgence au travail s'accroît et les rythmes des activités avec lui.

Il s'agit alors d'intégrer la digitalisation du travail dans nos vies de manière consciente, réfléchie et cadrée afin que les bénéfices que l'on retire de ces outils restent supérieurs aux inconvénients liés à leur utilisation. Face à ces révolutions, de nouvelles questions émergent, portant sur les fondements du travail (sens, satisfaction, accélération et reconfiguration du management). Ces questions sont particulièrement prégnantes pour les jeunes générations.

Pour aller plus loin

- Sur le lien entre générations et travail hybride, voir en 2e partie la Fiche "Persona Entreprise hybride".
- Pour examiner la place de la jeunesse, autant que les seniors au travail, voir en 2e partie la Fiche "Persona Entreprise intergénérationnelle".

B

CONSÉQUENCES DE CES RÉVOLUTIONS : DE NOUVELLES ATTENTES DES TRAVAILLEURS



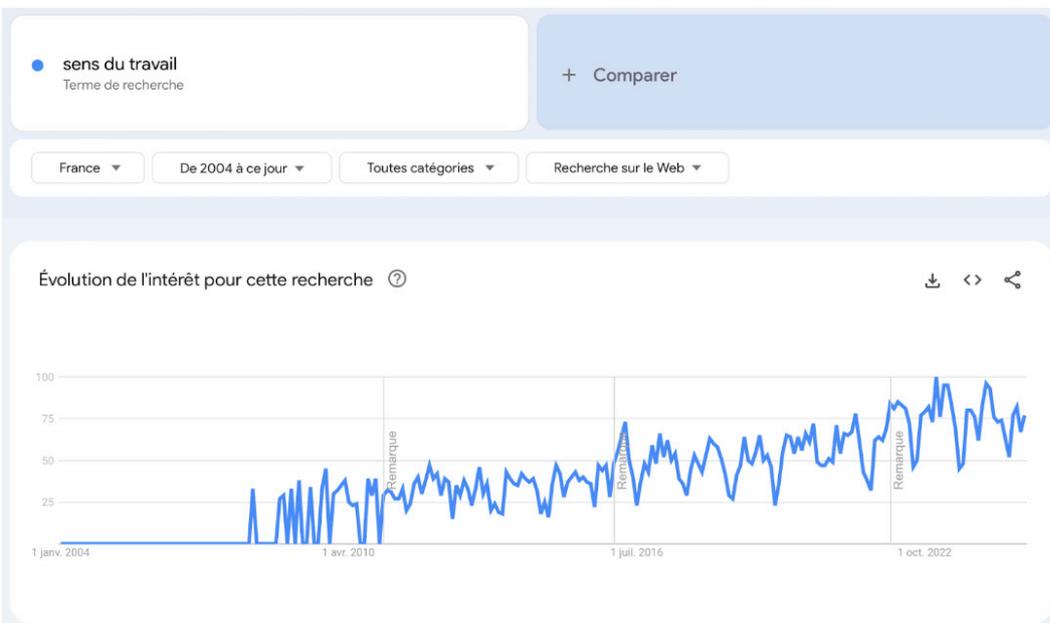
“Ceux qui trouvent que leur vie a du sens ont généralement un but qui canalise leur énergie.”

Csikszentmihalyi, 2004

Les révolutions du monde du travail ont soulevé de nouvelles attentes des travailleurs, avec une transformation parfois radicale des manières de penser et d’organiser le travail. La question du sens au travail est omniprésente : le sens constitue un but à atteindre ayant pour corollaire l’épanouissement personnel. Les travailleurs se plaignent de la perte de sens ou manifestent l’envie de donner plus de sens à leur travail, le sens semblant être devenu une denrée rare malgré les besoins exprimés (Bernaud, 2019).

La question du sens est pourtant un sujet assez récent dans le monde du travail : les travaux qui portent explicitement sur la question du sens se sont accélérés ces dix dernières années, propulsés notamment par la transformation des emplois, sous l’effet de la digitalisation du travail, de la reconfiguration du management, de la montée du matérialisme. Les problèmes de santé au travail, notamment en ce qui concerne les troubles psychologiques, peuvent être reliés à une dégradation du sens du travail (Allan et al., 2019). Comment concilier les

attentes des travailleurs et les réalités du monde du travail ? Quels sont les modalités d’action des organisations ? Le sens est composé de sous-éléments souvent plus faciles à mesurer : les objectifs de vie, l’utilité sociale du travail, l’analyse du parcours professionnel participent à la formulation de la question du sens. L’étude de la satisfaction permet d’envisager le travail sous l’angle positif du réenchantement, tant sur ses aspects matériels que subjectifs : quels sont les critères de la satisfaction ? Les français sont-ils satisfaits au travail ? Enfin, nous nous attarderons



Intérêt de la recherche des termes “sens du travail” sur le moteur de recherche Google, depuis 2004 jusqu’à novembre 2024.

© Recherche Google

6X plus de recherches pour le mot “sens” sur Google entre janvier 2011 et janvier 2025 (de 12 à 75 où 100 est le maximum de indice correspondant au plus grand nombre de requêtes jamais effectuées).

sur la question de l’accélération et de la mise en place d’une société managériale au sein de laquelle les individus doivent naviguer. Pour contrer l’accélération, concept du sociologue allemand Hartmut Rosa, la résonance, qui est une qualité de présence au monde, constitue un élément fondateur du sens et de la satisfaction : valoriser les activités de travail quelle que soit leur nature est

fondamental. Cela suppose une recomposition managériale du travail, notamment dans l'aspect hiérarchique, les travailleurs aspirant à davantage de liberté. L'avènement de contrats de travail de type prestation, intérim, CDD montre également que nous pourrions cheminer vers une société de freelance où chacun serait son propre manager (soulevant alors la question du caractère inclusif de ces mutations et la couverture sociale de ces nouveaux contrats).

+44 points de %
sur le sens comme possible cause d'un mal-être au travail. Ils étaient 11% avant la crise sanitaire, et 55% en 2020.

Vairet, F., 2020, Les Echos Start

Ce constat est paradoxal, parce que dans le même temps, le travail tend à occuper une place de plus en plus circonscrite dans les représentations des français, comme le montre le chiffre suivant.

60%
des français
disaient que le travail était très important dans leur vie dans les années 90. Ils sont aujourd'hui moins de 25% à le penser.

Jean-Dominique Sénard

B1 | LE SENS DU TRAVAIL



“Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir.”

Le Mythe de Sisyphe, Albert Camus, 1942

● Une quête aspirationnelle mise à mal

Trouver du sens au travail constitue la grande focale professionnelle du XXI^{ème} siècle, là où d'autres époques professionnelles voyaient dans le travail un moyen de subvenir à ses besoins ou d'exister socialement. Cette question du sens, dans son ampleur et son omniprésence, est très récente, certains anthropologues comme David Graeber la datent du milieu des années 2000. En 2021, c'est 30% des salariés français qui estimeraient que leur travail est inutile, selon une enquête de la Dares (Coutrot et Perez, 2021) : ils exercent un “*bullshit jobs*” comme les nomme David Graeber, de l'ouvrage du même nom publié en 2018. Cette absurdité de certains métiers résulte du non-sens de certaines activités, qui provoque démotivation et souffrances au travail. L'ennui (le “*bore out*”) et le sentiment d'agitation inutile (le “*brown out*”) sont les pendants du burn out et les adresser est tout aussi complexe, comme le pointent régulièrement la presse ou les professionnels. L'épuisement au travail est multifactoriel et peut notamment survenir par surcharge, par

non-sens, les raisons de la seconde causalité étant difficiles à objectiver. La crise sanitaire du Covid-19 a (r)éveillé un besoin de sens : selon une enquête Randstad de juillet 2020, 30% des français envisageraient de chercher un travail présentant davantage de sens après la crise, plus de la moitié de ces répondants étant des jeunes actifs âgés de 18 à 24 ans.

30%
des salariés français
estimaient que leur travail est inutile, selon une enquête de la Dares en 2021.

● Qualifier le sens

La difficulté de la question du sens réside dans ses contours mouvants, changeants, relatifs à chaque individu et pourtant relevant d'une responsabilité collective et revêtant un caractère culturel. La définition du sens du travail n'est pas universelle : toutefois, elle peut être envisagée sous trois dimensions selon Morin et Forest (2007) :

- Signification du travail : les représentations subjectives des individus sur l'importance et la valeur du travail ;
- Orientation envers le travail : objectifs qui orientent les comportements des individus ;
- Effet de cohérence “entre les caractéristiques du travail et ce qu'un individu espère retrouver dans son travail (i.e. harmonie ou équilibre qui existe entre une personne, ses aspirations et son travail)” (Commeiras et al., 2022).

Le travail, pour qu'il dégage du sens pour l'individu, doit le stimuler, mobiliser ses compétences et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les situations de travail, par l'autonomie et les situations d'apprentissage qu'elles apportent, mais aussi la qualité des relations, la reconnaissance ou encore l'utilité sociale, sont autant d'éléments qui viennent enrichir l'individu et lui apporter du bonheur au travail. Il convient de distinguer le sens "du" travail et le sens "au" travail : la première acception renvoie à cette construction tridimensionnelle qui s'appuie sur la signification du travail pour l'individu. La deuxième formulation se concentre sur l'interaction entre l'individu et l'environnement dans lequel il évolue.

● La théorie de la conservation des ressources

Commeiras dans *Le sens au travail* rappelle la théorie de la conservation des ressources formulée par Hobfoll en 1989 et 2018. Le comportement des individus est motivé par une recherche active d'évolution dans un environnement qui procure bien-être et équilibre. Les individus seraient ainsi enclins à préserver, protéger et accroître les éléments qui ont de la valeur pour eux, pour atteindre, maintenir ou améliorer leur situation. L'environnement joue un rôle prépondérant car il conditionne l'accès à ces ressources qui peuvent prendre la forme d'objets, de caractéristiques personnelles, de conditions ou d'énergies, ces ressources étant interconnectées pour chaque individu d'une manière particulière. L'atteinte à l'une de ces ressources vient fragiliser toutes les autres catégories. Le monde professionnel est un environnement qui peut favoriser et nourrir les ressources des individus, ou bien bloquer la subsistance de ces ressources, directement pour l'individu ou dans le contexte organisationnel dans lequel l'individu évolue. Dans les interactions professionnelles naissent ainsi des situations de bien-être favorables à l'individu dans la mesure où l'environnement vient nourrir ses ressources. De la relation au manager et aux collaborateurs dépend tout un réseau de sens pour l'individu, les rôles endossés par chacun ayant ainsi une incidence individuelle et collective. L'agilité attendue des individus aujourd'hui vise à nourrir leur besoin de ressources diverses : coacher, former, écouter, tant de rôles que le manager doit endosser, notamment dans un contexte de management à distance.

● Le sens comme processus d'émergence à 3 échelles

Définir le sens comme un processus psychologique fait consensus parmi les chercheurs.

Définir le sens comme un processus psychologique fait consensus parmi les chercheurs : ce processus implique pour les individus de ressentir que leur vie a une importance et de déterminer un but plus général pour leur vie (Bernaud, 2018). Cette recherche de sens est plus ou moins marquée selon les individus : **une absence de sens notamment au travail, si cela ne cause pas**

de souffrance psychologique, n'est pas le signe d'une santé mentale dégradée. Le sens au travail n'est pas une nouvelle injonction que tous les travailleurs doivent remplir nécessairement : il se comprend plutôt comme un besoin parfois non comblé pour les travailleurs.



Le sens est une manifestation qui peut émerger à différentes échelles : activité ou emploi occupé, parcours professionnel, ou communauté d'appartenance

La question du sens peut s'observer à différentes échelles :

- Dans l'emploi occupé actuellement, qu'est-ce qui fait sens en termes de missions, de fonctions, d'environnement de travail ?
- Si on regarde plus largement le parcours professionnel et personnel, quelles sont les raisons des changements et comment ces raisons viennent nourrir la définition du sens pour cette personne ?
- Au sein de la communauté d'appartenance de la personne, quelle est la fonction du travail ? En quoi le travail permet-il un accomplissement ?

Le sens au travail ne revêtira pas les mêmes caractéristiques selon l'angle, l'individu et le stade de son développement professionnel.



"Le travail significatif exerce un rôle protecteur face aux conditions de travail difficiles."

Bernaud, 2016

● Les manifestations de la crise sens

La grande vague de démission, le "Big Quit" que vivent les pays occidentaux, est-elle une réaction à la crise du sens dans le monde du travail ? 92% des actifs s'interrogent sur le sens de leur activité, selon une enquête de mars 2022 d'Audencia et de JobsThatMakeSense. En 2021, il s'agirait de 48 millions d'Américains qui ont démissionné de leur emploi. Les ruptures conventionnelles en France ont augmenté de 15% entre 2019 et 2022 (Dares, mai 2022). L'électrochoc de la crise sanitaire rappelant le caractère éphémère du monde tel qu'on le connaît, couplé au "one life" ("on n'a qu'une seule vie") prônés par de nombreux influenceurs sur les réseaux sociaux, à grand coup de randonnées et de lieux paradisiaques, ont ressuscité le besoin de trouver du sens à sa vie, au-delà de la réalisation professionnelle,

dans une liberté ressuscitée qui prend aujourd’hui des formes multiples mais ne s’encombre parfois plus de compromis et d’une vie bien rangée.

92% **des actifs s’interrogent sur le sens de leur activité, selon une enquête de mars 2022 d’Audencia et de JobsThatMakeSense.**

Certains travailleurs plus prudents adoptent une stratégie de “quiet quitting”, terme popularisé en août 2022, pour définir un désengagement silencieux au travail, une forme de mise à distance, de décollement entre l’activité professionnelle et le travailleur. Au lieu de chercher du sens au travail, de s’y investir et de s’y réaliser, on se soustrait peu à peu à l’identité professionnelle. Pour se protéger ? Pour trouver du sens ailleurs ? Pour simplement remettre le travail à sa juste place et vivre par ailleurs ? Toutes les hypothèses restent ouvertes. Certains experts, comme le professeur de psychologie Jean-Luc Bernaud, voient dans ce délitement du sens du travail un effet du travail en mode hybride, par 3 effets de bord :

- Diminution de la cohésion qui contribue au sens
- Dilution de la culture d’entreprise
- Phénomène d’ “entreprise d’intérim”, l’attachement du travailleur résidant dans la simple mission et non pas au plus long-cours : plus qu’une fidélité envers un employeur, la structuration des travailleurs indépendants et freelance est symptomatique d’une fragmentation du travail en missions, plus qu’un rattachement pérenne à une entreprise, comme le montre les travaux de Roland Berger (octobre 2023).

La moindre présence physique met une distance, géographique certes, mais également mentale et émotionnelle entre le travailleur et l’organisation : ne faisant plus “corps professionnellement”, il devient difficile de mobiliser les collaborateurs, de partager une culture d’entreprise. La recherche de sens étant devenue une préoccupation individuelle et non plus collective, les organisations peinent à redonner du sens aux collaborateurs et lorsqu’elles cherchent à le faire, leurs intentions provoquent méfiance et défiance des travailleurs.

“

“La recherche de sens est devenue une préoccupation individuelle et non plus collective...”

Les organisations doivent alors négocier avec ce besoin de sens et de liberté, trouver des moyens de conduire les collaborateurs vers le sens au travail, non uniquement dans une optique de loyauté et de performance, ou bien trouver des stratégies alternatives comme de proposer à chacun de vivre la facette hédonique du bonheur au travail (prendre plaisir au travail, retrouver ses collègues), à défaut de pouvoir en assurer la facette eudémonique (ou aspirationnelle).

● **L’utilité, une facette essentielle du sens**

De manière croissante, le besoin d’impact sur le monde constitue un levier de satisfaction au travail : dans une étude d’Audencia (2022), pour 57% des répondants, un travail qui a du sens a un impact social et écologique, il s’inscrit dans les grandes transitions de notre époque. Ce sentiment d’utilité est important pour 50% des répondants, tout en ne sacrifiant pas son équilibre individuel.

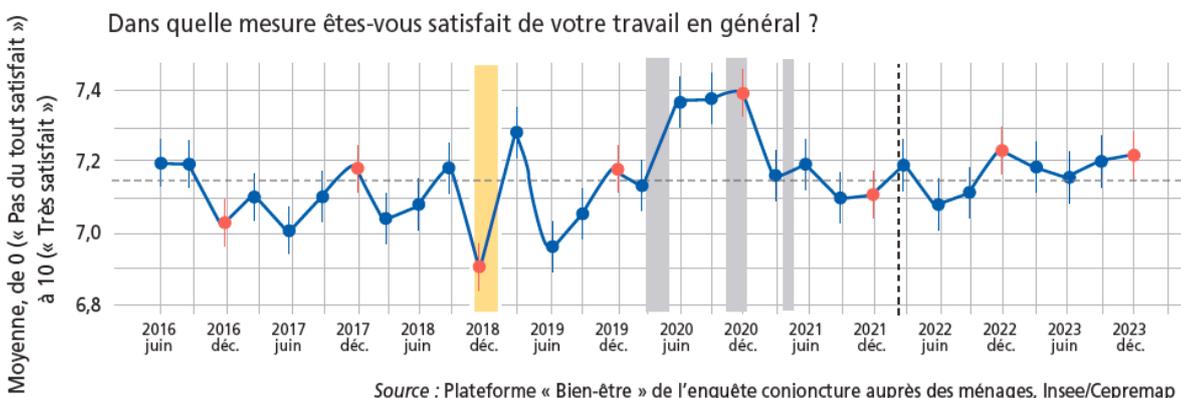
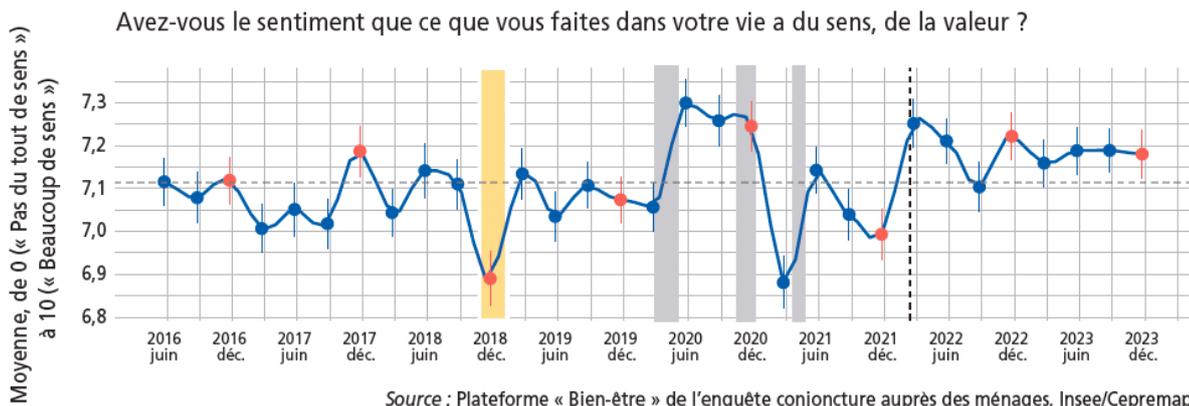
Pour aller plus loin

- Sur l’entreprise du sens, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise à mission”
- Sur le lien entre sens et relations, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise relationnelle et émotionnelle”
- Sur le lien entre sens et gouvernance, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise co-construite”
- Sur le lien entre sens et générations, voir en 2e partie la Fiche “Persona Entreprise intergénérationnelle”

B2 | SATISFACTION, SENS ET TRAVAIL FONT-ILS BON MÉNAGE ?

Face à l'exigence du sens, si l'on redescend d'un étage en termes de revendication, on aborde la question de la satisfaction : a minima, les travailleurs trouvent-ils de la satisfaction au travail ? Face au discours omniprésent sur l'anxiété au travail, les burn out, les "bore out", les "brown out", il semblerait difficile de pouvoir l'affirmer, et pourtant la satisfaction des français au travail est en légère hausse, tout comme le fait de trouver du sens à sa vie, selon les baromètres de l'INSEE et du CEPREMAP. Sur les schémas ci-dessous mesurant ces deux paramètres sur la période juin 2016 / décembre 2023, on pourrait formuler l'hypothèse que la satisfaction au travail subit l'effet bénéfique de la montée en puissance des interrogations à ce sujet, qui a opéré des modifications dans l'organisation du travail (extension du télétravail, et de manière plus générale, amélioration du pouvoir de négociation des salariés, avec un nombre de démissions et un taux de turnover accrus). Ces hypothèses sont néanmoins fragiles au vu de la faible évolution du score.

La proximité de dessin des deux courbes ci-dessous peut nous permettre de formuler l'hypothèse d'un lien, d'une influence entre les deux paramètres que sont le sens de la vie et la satisfaction au travail. La temporalité de la mesure de ces indices, qui voit une augmentation nette durant la période du Covid et la reprise post-Covid, pourrait laisser penser que cette amélioration est liée au desserrement des contraintes liées au travail, aux changements d'emploi et reconversions réussies qui ont sans doute permis un certain succès dans la quête de sens. D'autres études corroborent ces résultats, pour toutes les générations, comme le montre l'étude Viavoice pour Klesia (Les seniors au travail, regards croisés, mai 2024). Les actifs sont globalement satisfaits de leur travail, pour près de 2/3 d'entre eux quel que soit leur âge, avec néanmoins une proportion de 50 ans et + insatisfaits (24%) contre 20% des moins de 50 ans. Les CSP - se montrent moins satisfaits de leur vie professionnelle que la moyenne. Les aspects structurants de la

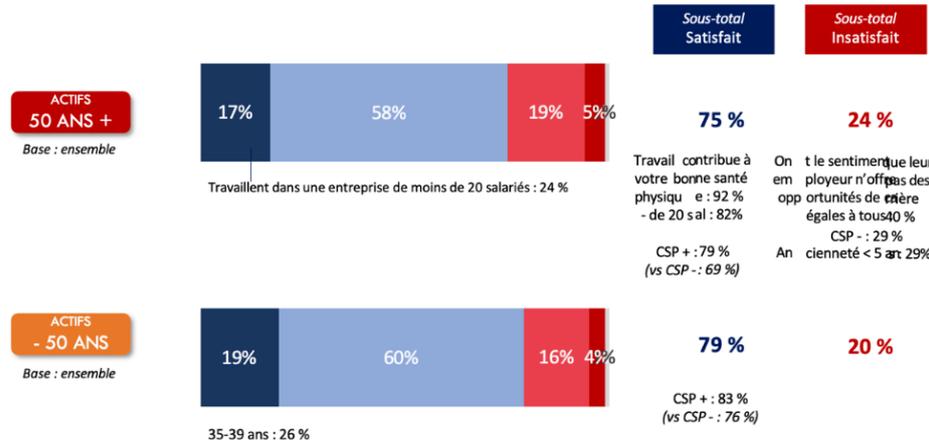


7,2/10 de sentiment de sens dans ce que l'on fait depuis la fin de la crise sanitaire (jusqu'à décembre 2023), vs. 7,1 entre 2016 et le début de la crise sanitaire.

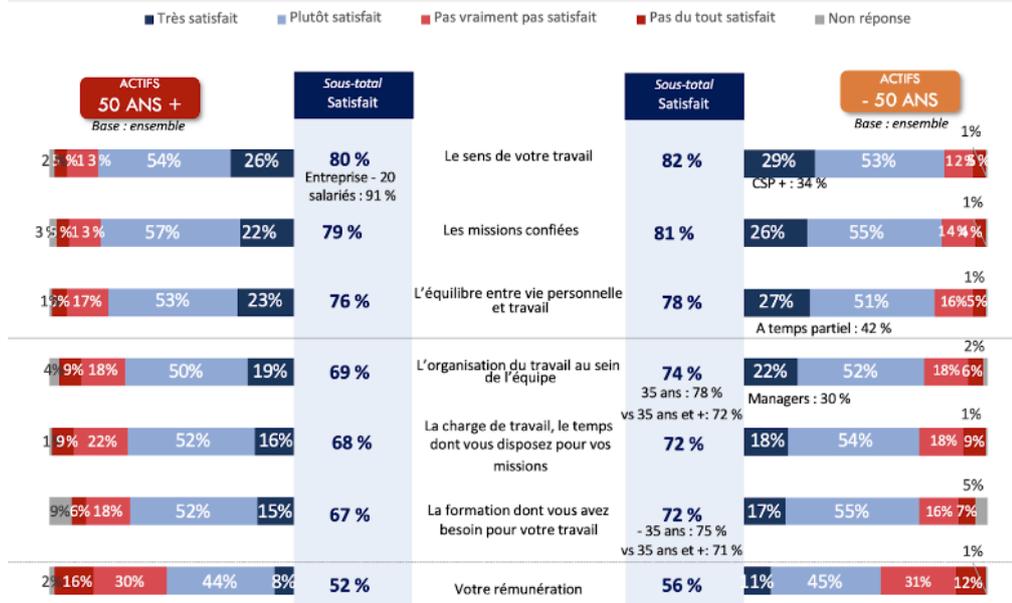
satisfaction au travail sont similaires pour les seniors et les plus jeunes qui apprécient tout particulièrement le sens donné à leur travail. La rémunération reste l'aspect le plus clivant, à titre d'exemple, 1 senior sur 2 s'en dit satisfait (52 %).

Êtes-vous satisfait de votre vie professionnelle actuelle ?

■ Très satisfait ■ Plutôt satisfait ■ Plutôt pas satisfait ■ Pas du tout satisfait ■ Non réponse



Voici donc un certain nombre d'aspects concernant vos conditions de travail. Pour chacune, diriez-vous que vous en êtes... ?



B3 | ACCÉLÉRATION ET SOCIÉTÉ MANAGÉRIALE

Pour que le travail constitue une valeur positive, non seulement individuellement, mais aussi et surtout collectivement, il se doit d'apporter un bienfait social. Élément structurant de la vie de citoyen, en termes de rythme mais aussi en termes d'identité, le travail pourrait permettre à tout un chacun de trouver un rôle, une place, un apport dans la société mais en retour, le travail influence-t-il favorablement la société ? Le travail, comme valeur fondatrice de notre société, a-t-il infusé tous les pans de notre vivre ensemble, créant une "société managériale" ?

Explorons ici la notion d'accélération que vivent les Français dans leurs rythmes de travail et dans leurs vies en général. Le sociologue allemand Hartmut Rosa propose dans ses travaux (*Accélération 2013, Résonance*

2018) une analyse des concepts d'accélération, de désynchronisation, d'aliénation mais aussi de résonance, pour venir contre l'accélération et l'aliénation. L'accélération renvoie à cette impression de "n'avoir plus le temps" alors même que tous les progrès techniques sont censés en faire gagner. L'accélération s'inscrit dans trois dimensions : technique, phénoménologique avec l'accélération du rythme de vie, et sociale avec l'évolution bondissante des renouvellements culturels. La désynchronisation renvoie aux individus qui s'inscrivent dans un rythme autre que celui de l'accélération : ils peuvent être en décélération, ou simplement hors de la synchronisation, parfois par choix, souvent par défaut en raison de maladies comme la dépression ou le burn out. L'accélération du rythme de vie, qui force les individus à s'adapter et à évoluer constamment, peut produire

de l'aliénation, qui est une forme de perte de rapport à soi. Le concept de résonance permet alors de penser une autre voie à celle de l'accélération, un lien intime, d'affect et de vulnérabilité entre le sujet et le monde, tous deux poreux et se faisant surgir l'un l'autre. La résonance est une autre manière d'être dans le monde : le sujet et son monde, notamment professionnel, ne se constituent que dans et par leur interrelation. Un sujet n'est pas déterminé de manière contextuelle par le monde ou son travail, tout comme un monde ou un poste n'existe pas sans présence du sujet : rapport à soi et rapport au monde sont tressés ce qui permet de comprendre que les sujets ne sont pas face au monde, mais dans celui-ci. Ainsi, pour Rosa, le sujet en tant que corps est tout entier organe de résonance et peut entrer en relation de co-dépendance et de co-réponse avec le monde.



Comme protection à l'accélération du monde, Hartmut Rosa dessine le chemin de la Résonance, ou de la redéfinition de sa relation au travail : interreliés, ils se codéfinissent.

Le sujet au travail se sent pris dans l'accélération du monde du travail. Les processus de travail sont fondés sur une co-dépendance des actions et donc des individus. Tous les maillons de la chaîne temporelle se tiennent. De mon efficacité personnelle dépend celle de mes collègues, et donc de la mission et plus largement de l'entreprise. Le sujet au travail est pris dans un étau temporel qui est celui de la responsabilité.

Devenir freelance, c'est aussi élargir ses compétences : on devient touche à tout, le quotidien est loin d'être répétitif. Certains domaines s'y prêtent plus que d'autres : les métiers.

Le burn out peut se lire comme un refus de l'accélération, de type "à l'impossible, nul n'est tenu". Face à la complexité, la densification, l'agitation permanente, le sujet ne peut parfois plus continuer sur cette modalité de l'accélération.

La crise sanitaire et sociale due au Covid-19 a permis une véritable vacance, au sens propre du terme, un espace non rempli qui a permis à de nombreux travailleurs de se poser la question du pourquoi, alors que le quotidien professionnel pose principalement la question du comment et élude cette question fondamentale du but, de l'objectif, du moteur. Parmi les réponses, certains ont fait le choix de se soustraire aux impératifs d'une société managériale via la reconversion professionnelle. Changer de travail pour changer de vie ? C'est le pari que font certains travailleurs intellectuels par le choix de métiers artisanaux. On observe presque une apologie du travail artisanal par les médias et les discours individuels (Dain,

2023). Les travailleurs cherchent à mettre en cohérence leur activité professionnelle avec leur style de vie, de manière effective ou fantasmée : le changement de métier vers un métier artisanal nécessite une adaptation du quotidien. Par l'ancrage dans la matière que les métiers de l'artisanat imposent, le travailleur peut reprendre pied face au déboussolement de certains environnements professionnels, s'insérer dans un espace - temps cadré, régi par l'objet fabriqué. Les actions s'inscrivent dans la durée et dans une forme d'éthique, un repère réel et symbolique qui manque parfois.

Sans aller jusqu'à la reconversion, certains travailleurs ont choisi de changer de mode de travail, en devenant entrepreneur, freelance, c'est-à-dire son propre manager. C'est l'avènement du modèle freelance, selon une étude du BCG menée avec Malt en 2022 :

- 53% des freelances interrogés le sont depuis moins de quatre ans.
- Ils ont 37 ans en moyenne,
- avec pour motivation principale l'indépendance (pour 95%),
- ensuite la flexibilité de leur agenda (83%),
- la possibilité de choisir son lieu de travail (78%),
- le fait d'être aligné avec ses valeurs personnelles (78%),
- et de choisir ses clients et ses projets (77%).

Devenir freelance, c'est aussi élargir ses compétences : on devient touche à tout, le quotidien est loin d'être répétitif. Certains domaines s'y prêtent plus que d'autres : les métiers du numérique bien sûr, des designers aux développeurs, en passant par les social media managers, mais aussi les fonctions support ou de gestion de projet. Les personnes faisant le choix d'être freelance sont globalement satisfaites de leur choix puisque 7 freelances sur 10 souhaitent le rester. Ils sont confiants quant à leur avenir car les entreprises peinent à recruter des freelances dans certains secteurs et ont recours à ces profils de manière ad hoc.



QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?



Un jour seulement, le “pourquoi” s’élève et tout commence dans cette lassitude teintée d’étonnement. “Commence”, ceci est important. La lassitude est à la fin des actes d’une vie machinale, mais elle inaugure en même temps le mouvement de la conscience.

Albert Camus, Le mythe de Sisyphe, 1942

Quels outils permettent de réenchanter le travail ? On se demandera d’abord ici quels critères permettent de mesurer que le travail est réenchanté. Ensuite, les leviers et les facteurs qui permettent de rendre le travail plus positif et épanouissant seront explicités. On examinera

le lien entre la satisfaction au travail et la performance économique : les organisations profondément engagées dans les questions sociales, et ce de manière pérenne, sont les plus performantes.

C1 | LES MANIFESTATIONS D’UN TRAVAIL ÉPANOUISSANT

● 3 manifestations - émotions, satisfaction, aspirations

En se référant au Guide pour mesurer le bien-être subjectif de 2013 de l’OCDE, l’épanouissement ou le bonheur au travail - nous utiliserons indistinctement les 2 termes - présente différentes manifestations :

- l’aspect hédonique d’une part, c’est-à-dire la prévalence des affects positifs sur les affects négatifs ;
- la jauge de satisfaction, une forme de bonheur évaluatif (également définie par l’INRS) d’autre part ;

- et l’aspect eudémonique enfin, qui est la faculté à répondre à ses aspirations de vie, de se réaliser

Le travail vient remplir ces 3 jauges. Il n’est pas nécessaire que les jauges soient remplies à leur maximum pour que l’on ressente de l’épanouissement ou du bonheur, mais un minimum de remplissage de chacune d’elle est propice à l’assurer. L’aspect eudémonique du bonheur peut d’ailleurs s’accompagner de moments difficiles, où l’hédonisme ne sera pas la priorité.



Affects Hédonique

Prévalence des affects positifs sur les affects négatifs

Satisfaction

Approche évaluative de la vie

Aspect Eudémonique

Objectifs supérieurs et aspirations de la vie

● Une 4e manifestation, la santé

A ce prisme de l’OCDE qui comprend 3 composantes de l’épanouissement, on pourrait en ajouter une 4ème qui

serait relative à la santé, mentale, et physique. En effet, la santé est devenue une préoccupation majeure pour les organisations et leurs salariés car aujourd’hui 75% des salariés déclarent ne pas trouver le temps d’inclure

C. QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?

des routines saines dans leur quotidien (*Nouveaux Espaces de Travail et (Ré)engagement des collaborateurs, Fabrique Spinoza, 2022*). Dans cette même étude, on peut lire que la santé est la nouvelle préoccupation des organisations et la première des salariés. Un article dans Le Monde titrait ainsi en juin 2022 “Burn-out, dépression, absentéisme, peur de tomber malade : la santé devient une priorité des DRH”. De même, selon un article de l’IFOP de 2021, 61% des décideurs RH pensent que le rôle de l’entreprise est d’intervenir sur les enjeux de santé au-delà du cadre de travail. Le stress et la fatigue sont monnaies courantes : si le travail peut participer au bien-être et a fortiori à la santé générale des individus, il peut également agir négativement sur la santé des individus, aussi bien physique que psychologique. On ne présente plus les troubles musculosquelettiques (TMS) ni les risques de la sédentarité.

Certaines entreprises proposent des protocoles de diminution de la charge de travail, ou la méthode du “time-blocking”, permettant d’organiser sa journée en session de travail pour des tâches prédéterminées ou des protocoles pour se lever régulièrement. Dans un contexte d’augmentation du stress et de l’anxiété, de telles pratiques deviennent indispensables pour gérer ses journées. La Fabrique Spinoza en partenariat avec l’institut Think et Norstat a noté une hausse de 6 points de stress ou d’anxiété au sein des répondants de

l’indice “Qualité de vie au travail & télétravail” (QV2T), réalisée en janvier 2022 par rapport à l’édition de 2019. La fatigue a augmenté de 4 points, les problèmes de sommeil de 3 points.

Quelques chiffres de cette enquête sont assez alarmants concernant une potentielle dégradation de la santé au travail :

57% ressentent régulièrement de la fatigue dans leur travail.

46% ressentent régulièrement du stress ou de l’anxiété au travail.

27% se sentent actuellement en situation de surmenage ou de burn-out.

En partie II, la fiche “Persona Entreprise-santé” examine ces enjeux.

C2 | LES LEVIERS D’UN TRAVAIL ÉPANOUISSANT

Les prismes d’analyse des leviers de l’épanouissement au travail sont extrêmement nombreux. Pour illustration en voici 2. Suit la méta-analyse de la Fabrique Spinoza.

● Le cadre d’analyse de Sousa-Poza

Le bien-être au travail peut être défini par la relation

- | | | |
|------------------------|---------------------------------------|---|
| ★ Salaire juste | ★ Bonnes relations avec les collègues | ★ Opportunités de formation et de développement |
| ★ Sécurité de l’emploi | ★ Bonnes relations avec la hiérarchie | ★ Équilibre entre vie professionnelle et vie privée |
| ★ Autonomie | ★ Intérêt pour le travail | ★ Conditions de travail |

● Le cadre d’analyse de la QVCT

Un 2e cadre d’analyse est celui de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). La QVCT a été promue par les partenaires sociaux dans l’Accord national interprofessionnel (Ani) du 9 décembre 2020. Cet accord complète l’Ani du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au

entre l’investissement nécessaire dans un travail et les bénéfices matériels et immatériels que l’on en retire.

Selon les professeurs Sousa-Poza (2000), les bénéfices qui influencent le plus la satisfaction au travail sont au nombre de 9 :

travail. L’ANACT précise que le terme QVCT désigne une démarche collective que peut mener une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond aux finalités ci-dessous :

● **une ambition conjointe** : améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle,

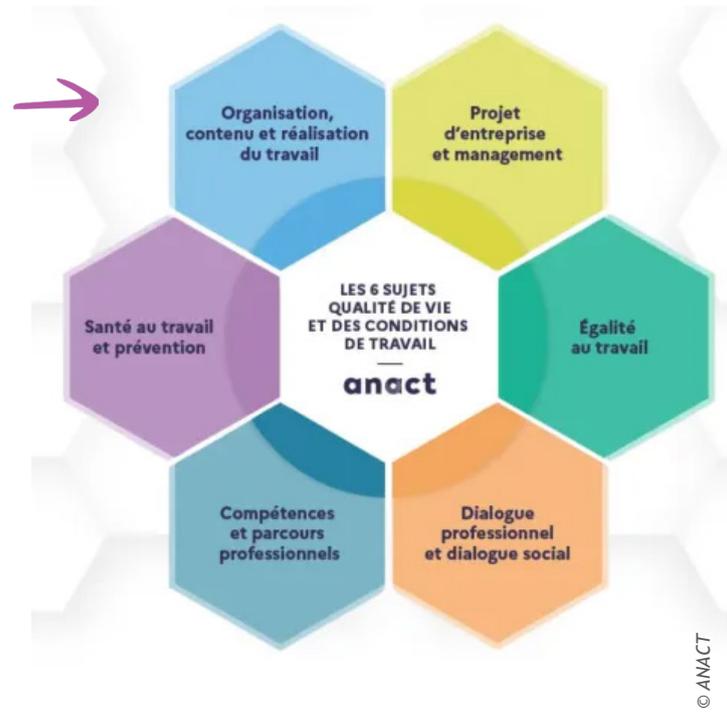
économique, sociale et environnementale) de l'organisation,

● **un périmètre d'action** : 6 grands thèmes relatifs au travail et ses conditions de réalisation, à traiter progressivement, en faisant des liens entre-eux,

● **des éléments de méthode** incontournables pour installer une démarche QVCT adaptée à la structure, favoriser la participation de tous et expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler.

● **La synthèse de la Fabrique Spinoza - les déterminants de l'épanouissement au travail**

Issus d'un travail de recensement dans la littérature scientifique des déterminants du bonheur au travail, croisé avec des études empiriques, des benchmarks de baromètres disponibles sur le marché, et enfin confronté aux dimensions de l'Indice du Mieux-Vivre de l'OCDE, La Fabrique Spinoza a défini 12 leviers pour l'épanouissement au travail :



© ANACT

12 Leviers Clés
pour l'épanouissement au travail
Fabrique Spinoza

1 Conditions de travail	5 Management	9 Organisation de travail
2 Gouvernance	6 Relations sociales	10 Rémunération & Avantages
3 Relation à la vie privée	7 Nature du travail	11 Relation au temps
4 Ethique & Valeurs	8 Formations & Perspectives	12 Sécurité de l'emploi

© Fabrique Spinoza

Néanmoins, l'importance des relations humaines au travail permet d'atténuer les trajectoires individualistes. Selon une étude de l'ANDRH et BCG (2022), parmi les individus qui se sentent le plus productifs au travail, 44% identifient l'interaction avec les collègues et 33% l'aspect social et la collaboration d'équipe comme sources de performance.

Ces leviers combinent des besoins individuels et des besoins collectifs : dans cette conciliation se trouve toute la difficulté des entreprises à satisfaire toutes les parties prenantes aujourd'hui. Là où de nombreuses organisations se sont organisées pour répondre à des besoins collectifs, la culture professionnelle devient progressivement une culture de l'individu (Frimousse et Peretti, 2021), "dans laquelle chacun est accompagné dans sa propre évolution professionnelle et personnelle", selon le directeur de Cactus Consulting, Jean-Yves Guillain. Les logiques collectivistes à l'œuvre durant le XXème siècle ont laissé place à la valorisation de chaque individu, qui développe par le travail son capital humain et son portefeuille de compétences. La vision professionnelle de chacun repose de plus en plus ses intérêts personnels, alors que le discours des entreprises pousse à une vision plus conviviale et collective.



Les logiques collectivistes à l'œuvre durant le XXème siècle ont laissé place à la valorisation de chaque individu, qui développe par le travail son capital humain et son portefeuille de compétences.

44% identifient l'interaction avec les collègues et

33% l'aspect social et la collaboration d'équipe comme sources de performance.

C3 | APPROFONDISSEMENT DE META-LEVIERS DE L'ÉPANOUISSEMENT

Plusieurs composantes clés ou méta-leviers de l'épanouissement méritent un focus : les composantes

matérielles du lieu de travail, la reconnaissance, la liberté au travail, sans oublier la question des liens.

C. QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?

● Composantes matérielles du lieu de travail

Les entreprises peuvent jouer sur les éléments matériels des espaces de travail. Certains critères proprement architecturaux semblent nécessaires pour donner satisfaction au travail : l'éclairage, notamment la lumière naturelle qui constitue un élément essentiel au travail pour 47% des employés de bureau. De nouveaux types d'éclairage, comme les éclairages biodynamiques, prennent place pour imiter les variations de la lumière naturelle et respecter le rythme circadien des employés. Les nuisances sonores peuvent également être diminuées grâce à un système de micro-zoning, permettant de dissocier les espaces pour les activités nécessitant du calme de celles nécessitant des échanges. Les panneaux acoustiques ou encore les phone boxes permettent à chacun de travailler dans des espaces calmes. L'intégration d'art et de nature participe également à cette satisfaction au travail : le design biophilique, qui intègre des éléments naturels dans les espaces de travail (matériaux naturels, formes organiques, couleurs naturelles, images de nature, plante, et même présence d'animaux), réduit le stress et augmente la satisfaction. Interface dit avoir mesuré un gain de productivité de 40% grâce au design biophilique de leurs nouveaux espaces. La présence d'art a également un impact sur la motivation et la satisfaction : certaines entreprises, comme Artify, sont spécialisées dans la diffusion d'œuvres d'art géantes en haute définition sur les murs de l'entreprise.

Les bureaux et leur mobilier peuvent également inciter à bouger davantage, la sédentarité étant, on le sait, le mal du siècle : des bureaux-debout permettant de changer de position de travail, des tablettes de travail intégrées à des tapis de marche, des réunions organisées en marchant, ou encore le protocole "sit, stand, move, repeat" à pratiquer toutes les heures.

Pour aller plus loin

- Sur les leviers susceptibles d'agir sur la santé du collaborateur, voir en 2e partie la Fiche "Persona Entreprise-Santé"
- Sur les leviers spatiaux immatériels, voir en 2e partie la Fiche "Persona Entreprise spatiale"
- Sur les leviers "vivants" de l'espace de travail, voir en 2e partie la Fiche "Persona Entreprise régénérative"

● La reconnaissance au travail

La reconnaissance constitue un besoin fondamental des individus qui vient nourrir leur identité aussi bien individuelle que sociale (Honneth, 2000). Lorsque l'on envisage la problématique de reconnaissance au travail, on pose la question des places et des rôles assignés à chacun, de la participation à la vie sociale par son activité professionnelle. Définir des activités professionnelles comme plus essentielles que d'autres n'est pas sans conséquence sur la valeur perçue du travail

effectué, l'estime de soi et de manière plus globale encore, la santé des travailleurs (Canguilhem, 1999). Si la reconnaissance est reliée à la santé des travailleurs, on perçoit en creux que le manque de reconnaissance peut nuire à leur santé en ce qu'elle détériore la perception de leur valeur sociale et collective. La satisfaction des travailleurs implique la capacité des organisations à les reconnaître comme importants : par la rémunération bien sûr, mais aussi le statut social, les discours et la culture qui entourent les travailleurs, les représentations sociales que l'on se fait des métiers. Ce discours commun est essentiel pour préserver la reconnaissance d'un certain nombre de professions aujourd'hui en souffrance.



L'importance de la reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément crucial pour la motivation et la productivité des employés. En effet, selon une étude menée par le cabinet Deloitte, 60% des salariés affirment qu'ils seraient plus motivés s'ils étaient reconnus davantage pour leur travail. De plus, une enquête réalisée par Gallup a révélé que les employés qui se sentent valorisés par leur employeur sont 63% plus engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et une rétention plus élevée des talents au sein de l'entreprise. [...] Par ailleurs, les entreprises qui mettent en place des programmes de reconnaissance voient également un impact positif sur la fidélisation des employés. Selon une étude de SHRM, Society for Human Resource Management, 85% des entreprises ayant des programmes de reconnaissance solides ont constaté une augmentation de la rétention du personnel. De plus, une recherche menée par Bersin & Associates a montré que les entreprises qui investissent dans la reconnaissance des employés ont un turnover 31% plus faible que celles qui ne le font pas. Ces données soulignent l'importance stratégique de la reconnaissance et de l'engagement des employés pour le succès à long terme des organisations. De plus, 72 % des employés interrogés dans une enquête menée par la Society for Human Resource Management ont déclaré que la reconnaissance est un facteur déterminant dans leur motivation au travail. Il est donc essentiel pour les entreprises de mettre en place des programmes de reconnaissance efficaces afin de renforcer l'engagement et la fidélité de leurs employés (Vorecol, 2024).

La reconnaissance est le 1er critère de qualité de vie au travail selon l'enquête Deloitte "Qualité de vie au travail. Et le bonheur ?", certes ancienne de 2015, mais qui donne néanmoins un caractère universel à ce levier : ce constat est unanime, sexe, âge et niveau de responsabilité confondus.



Les critères déclarés de QVT

© Deloitte

En 2019, une étude réalisée à l'échelle européenne par la société de conseil en ressources humaines Mercer a révélé que le manque de reconnaissance était l'une des principales raisons pour lesquelles les employés démissionnaient : 37% des employés quitteraient leur entreprise en raison d'un manque de reconnaissance. Même constat lors d'une enquête menée en 2021 par Hays (cabinet de recrutement) auprès de 17 000 professionnels en France : 44% des personnes interrogées avaient déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance au travail. La reconnaissance en entreprise est donc souvent oubliée. Alors que 70 % des salariés ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur (Deloitte), 90% des managers ont le sentiment de donner des signes de reconnaissance (Mercer). Soulignant ainsi un paradoxe entre la perception des collaborateurs et celle des managers. Ce décalage met en évidence un déficit de communication et d'alignement sur ce que signifie réellement la reconnaissance au travail. Alors que les managers pensent exprimer suffisamment leur gratitude, les employés, eux, ne la perçoivent pas ou la jugent insuffisante. Cela illustre la nécessité d'un dialogue plus structuré autour des attentes en matière de reconnaissance et d'une meilleure intégration de celle-ci dans les pratiques managériales, afin d'améliorer l'engagement et la rétention des talents.

90% des managers estiment manifester de la reconnaissance. (Mercer)

VS 7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur (Deloitte).

Le besoin de reconnaissance constitue aussi bien un levier crucial de satisfaction au travail, qu'il s'agisse d'une reconnaissance verbalisée par les supérieurs hiérarchiques ou d'une reconnaissance symbolique, via le salaire par exemple. L'institut des hautes études de l'éducation et de la formation, l'IH2EF, a recensé des études démontrant les enjeux de la reconnaissance (Capdevielle, 2019). La reconnaissance au travail est définie comme "la visibilité de l'individu" pour "lui conférer une valeur sociale" (Capdevielle, 2019). Cette valeur est devenue l'une des attentes les plus exprimées par les individus, quelle que soit l'organisation. La reconnaissance favorise la motivation, la satisfaction et l'engagement. Le manque de reconnaissance, a contrario, peut avoir des conséquences particulièrement néfastes : dégradation du climat social, désengagement des travailleurs.

La reconnaissance passe par la démonstration claire et sans ambiguïté que les réalisations, les pratiques de travail et la personne sont appréciées à leur juste valeur (Brun et Dugas, 2005) : cela peut passer par des processus d'évaluation, permettant à l'individu d'avoir la confirmation par autrui de sa propre valeur (Capdevielle, 2019).

La reconnaissance passe par la démonstration claire et sans ambiguïté que les réalisations, les pratiques de travail et la personne sont appréciées à leur juste valeur (Brun et Dugas, 2005) : cela peut passer par des processus d'évaluation, permettant à l'individu d'avoir la confirmation par autrui de sa propre valeur (Capdevielle, 2019).

Pour aller plus loin

La Fiche Persona "Entreprise Relationnelle et émotionnelle" met en avant des pratiques précises et opérationnelles de reconnaissance mises en œuvre par des organisations.

Le focus qui suit explicite les éléments scientifiques relatifs à la reconnaissance. On pourra retenir les points suivants en synthèse : la reconnaissance est protéiforme à la fois dans sa forme (orale/écrite, collective/individuelle, émotionnelle/factuelle, etc.) et a donc des impacts variables selon les besoins du destinataire ; mais aussi dans ses motifs ou orientations : on en distinguera 4 grandes :

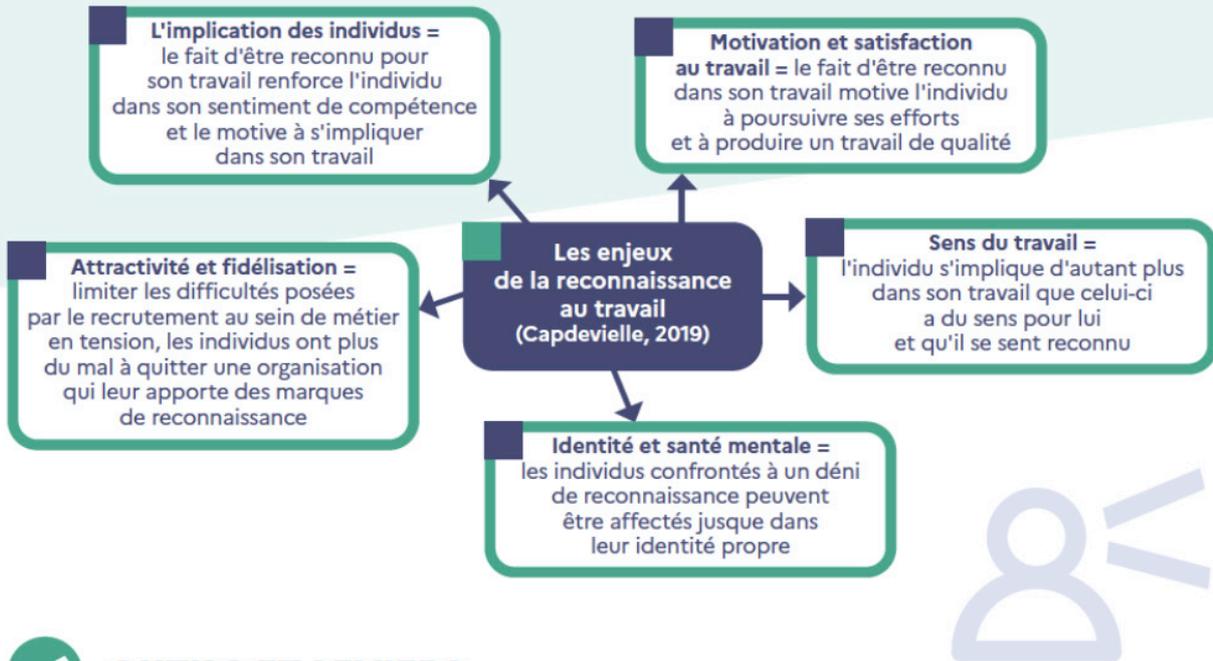
- celle pour le résultat obtenu (approche conséquentialiste)
- la reconnaissance pour les compétences et la pratique de travail
- la reconnaissance pour les efforts et l'engagement
- la reconnaissance existentielle, la plus profonde pour le simple "être" du collaborateur

En conséquence, les motifs de reconnaissance sont multiples et offrent une variété d'opportunités au manager, et à l'organisation.

C. QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?

● Focus - La reconnaissance, une grille de lecture scientifique

→ Les enjeux de la reconnaissance au travail (Capdevielle, 2019)



OUTILS ET LEVIERS

→ Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2002)



APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- La reconnaissance au travail comme levier de mobilisation des équipes au sein d'une organisation (EPL, circonscription, réseaux...).
- L'entretien de carrière des enseignants et la valorisation des compétences.
- La reconnaissance au travail et le management des compétences.
- La reconnaissance au travail et le sens du travail et le sens au travail.
- La reconnaissance au travail et la qualité de vie au travail.

→ **Les 4 pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005)** : « comblent divers besoins des individus au travail = les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets.



 **La reconnaissance existentielle → la reconnaissance de la pratique de travail → la reconnaissance de l'investissement dans le travail → la reconnaissance des résultats.**

→ **Trois origines à la reconnaissance au travail (Roche cité par Capdevielle, 2019) :**

- **La reconnaissance-relation** : la valeur du salarié est confirmée grâce à une appréciation d'un individu semblable.
- **La reconnaissance-récompense** : un objet, service ou statut symbolique valorisé par l'individu lui est remis, généralement au regard d'un résultat (salaires ou primes par exemple).
- **La reconnaissance-accomplissement** : l'existence et l'utilité de l'individu sont reconnues ce qui provoque un sentiment d'accomplissement porteur de sens pour l'individu.

→ **Trois niveaux de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005) :**

- **La reconnaissance horizontale** : s'exprime entre les collègues de même niveau hiérarchique sur la qualité du travail accompli.
- **La reconnaissance verticale** : s'exprime entre un employeur ou une personne de niveau hiérarchique supérieur et l'individu.
- **La reconnaissance organisationnelle** : se manifeste entre l'organisation et ses employés à travers les politiques et programmes mis en place par l'organisation en faveur de ses

C. QUELLES APPROCHES POUR RÉENCHANTER LE TRAVAIL ?

● La liberté, l'autonomie, et le desserrement des contraintes

Les chercheurs anglosaxons Tims et Bakker (2010) ont développé le concept de "job crafting" : il s'agit d'un comportement proactif de l'employé consistant non seulement à rechercher des ressources et des défis, mais aussi à réduire les exigences du travail (Bernaud, 2018). Le *job crafting* repose sur quatre dimensions d'action bien distinctes :

- Accroître ses ressources structurelles au travail (compétences, apprentissage, autonomie)
- Réduire les contraintes qui entravent le travail (charge mentale, stress, émotions)
- Accroître ses ressources sociales au travail (conseil des collègues et du manager, développement de relations)
- Accroître les défis professionnels stimulants (nouveaux projets).

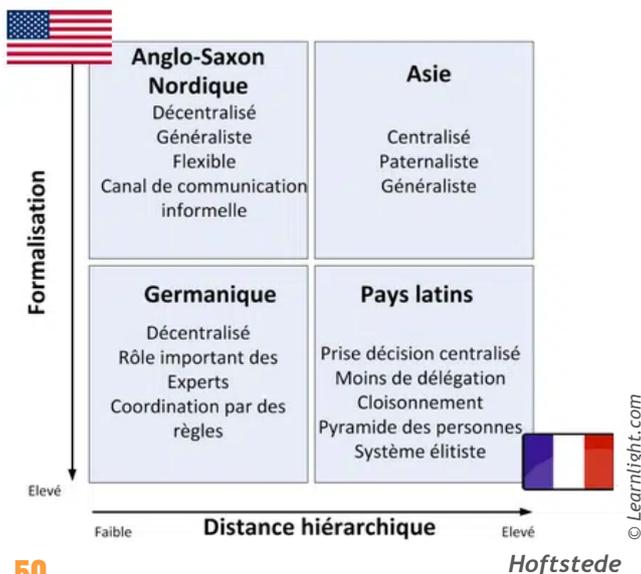
77% des français aspirent à la liberté de choix dans leur organisation. (Swisslife)

Toute personne, quel que soit son niveau dans l'organisation, façonne son emploi selon ces dimensions, ce qui revient à maximiser la satisfaction individuelle au travail. On pourrait aussi résumer cette matrice selon le besoin de flexibilité d'un côté et le besoin d'accroissement des ressources de l'autre. 77% des français aspirent à la liberté de choix dans l'entreprise, selon le baromètre Swisslife, ce qui conforte les thèses du sociologue des organisations Michel Crozier selon lequel les actions de l'individu sont tournées vers l'accroissement de son degré de liberté dans l'entreprise. Or culturellement, les organisations françaises ne constituent pas des modèles d'horizontalité ni de liberté des individus, comme l'illustre le modèle de Hofstede.

68 sur 120

= indice de distance hiérarchique Français, le plus haut de l'OCDE

Un modèle, Hofstede



La flexibilité au travail, rendue possible notamment par le télétravail, permet-elle de développer la liberté au travail ? En terme organisationnel, on serait tentés de répondre oui mais pour autant, ce sentiment de liberté, qui se situe à un niveau plus fin, n'est pas forcément manifeste pour les travailleurs français malgré la mise en place pour certains du télétravail. Sur la base de la confiance et de l'autonomie, le télétravail qui renvoie le travailleur à sa propre charge et à sa responsabilité ne le rend pas "libre de travail" (puisque assujéti juridiquement à un lien de subordination), mais seulement des modalités dans lesquelles le travail doit être effectué.

Néanmoins, la liberté physique et organisationnelle permise par le télétravail vient augmenter la satisfaction des travailleurs :

- ils peuvent mieux gérer le stress : +58% d'après l'étude du Future Forum,
- trouver un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée : +45%,
- ce qui augmente leur satisfaction globale au travail : +30%

La Fabrique de l'industrie rappelle l'impact de cette flexibilité sur la performance : "pour certains auteurs, comme Martin Richer, ce serait moins le télétravail en tant que tel qui agirait sur la productivité que des organisations du travail participatives fondées sur la confiance et l'autonomie dont le télétravail ne serait que l'une des manifestations."

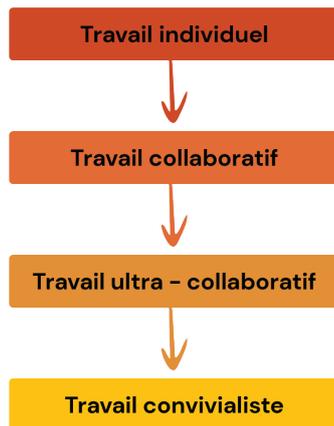
En conséquence, si le télétravail constitue une des modalités de la flexibilité et de la liberté au travail, d'autres libertés peuvent être envisagées : la semaine de 4 jours, les jours de vacances ad hoc, les jours de travail déconnectés permettant le travail de fond notamment, des cycles de planning sur 15 jours plutôt que 7. Toutefois, l'ambivalence de l'entreprise quant au souhait d'accorder de l'autonomie peut se résumer par ces chiffres :

- D'un côté, 1/3 des jeunes parents ont pu expérimenter des horaires plus souples permis par leur entreprise (Ernst & Young, 2017)
- a contrario, près de 2/3 des cadres supérieurs affirment que leur employeur surveille de près leurs horaires et présences au travail, même en télétravail (ADP Research, 2024).

● Les liens au travail

Les liens interpersonnels constituent le socle de la satisfaction professionnelle. La qualité de relations est le facteur prédominant du bien-être au travail d'après le rapport Gollac en 2011 ; le lien social est même la principale source de bonheur au travail des 18-24 ans (étude Opinion Way, 2020). Le besoin de liberté et d'assouplissement des modes de travail sont-ils compatibles avec la préservation des liens au travail ? Les échanges informels diminuent, l'attention portée aux membres d'une équipe s'allège de fait. Le télétravail peut ainsi nuire aux personnes isolées, alors que ce mode d'organisation convient particulièrement bien aux

personnes qui ont une vie sociale bien remplie et bien établie, ou aux personnes qui apprécient tout simplement la solitude (Albert, 2020). Ce risque psychosocial constitue le frein principal d'adoption généralisée du télétravail : dans l'ouvrage Travail et organisation hybride de 2022, David Autissier rapporte que 93% des managers craignent une perte de cohésion d'équipe à cause des mutations du travail hybride. A contrario, le travail post Covid étant devenu plus exigeant émotionnellement pour 26% des salariés selon la Dares, l'espace de gestion de stress que permet le télétravail constitue peut-être une nécessité pour certains travailleurs.



L'étude Grant de Harvard

L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard study" est la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, réalisée à partir de 1939 par des générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude du Glueck) et visant à découvrir le secret d'une vie heureuse et épanouie. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel. Dans sa célèbre conférence TEDx, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des qualités des liens humains. Les personnes se révélant les plus épanouies sont celles ayant nourri des relations de qualité qu'elles soient intimes, amicales, professionnelles ou au sein de communautés. George Vallant, autre chercheur associé déclare "les 75 années passées et les 20 millions de dollars dépensés dans l'étude permettent d'arriver à une simple conclusion de quelques mots : en résumé, le bonheur est amour. Point final!" Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail.

Enfin, pour Alexandre Jost, le mode de travail s'est déplacé d'une majeure "travail individuel" pendant les 30 glorieuses vers une majeure "travail collaboratif" avec le début de la démocratisation de l'informatique dans les années 80. Les années 2000 ont vu une transition s'opérer vers un "travail ultra-collaboratif", accéléré par la pandémie. La dernière mutation opérée par la pandémie est celle de la majeure "convivialité".



"Le travail à distance accroît le besoin physique d'ultra-collaboration" - "Le travail lui-même n'est plus que collaboration" - et les espaces correspondants : le marché de l'immobilier tertiaire révèle une recherche de 60% d'espace semi-ouverts ou collaboratifs, pour 40% d'espaces individuels."

Etude Nouveaux espaces de travail et réengagement des collaborateurs, Fabrique Spinoza, 2022

Le Top Employers Institute confirme cette vision. Cet institut décerne des labels "Top employer" à des organisations modernes en termes de RH sur la base d'enquêtes déclaratives internes et d'audits de processus.

des collaborateurs

94%

des entreprises labellisées TOP employer 2022 estiment que les lieux de travail sont conçus pour la collaboration. ce chiffre évolue de +21 points en 2 ans.



RELIER RÉENCHANTEMENT ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Ces 20 dernières années, le lien entre Bonheur et Performance a été beaucoup étudié : une méta étude compilant 225 articles scientifiques guidée par Sonja Lyubomirsky (2005) met au jour les bénéfices de l'épanouissement personnel d'un individu : meilleure santé, meilleure coopération, meilleur engagement, capacité d'innovation, et performances globales au travail. Ce n'est pas le succès qui mène au bonheur mais le bonheur qui serait la condition essentielle de l'expérimentation du succès dans la vie d'un individu, et par extension dans une organisation. D'autres articles scientifiques insistent sur le fait que le bien-être au travail constitue un facteur de performance. Des chercheurs économistes à l'Université de Warwick (Sgroi et Proto, 2016) ont mené un certain nombre d'expériences pour tester l'idée que les employés heureux travaillaient mieux. Ils ont ainsi découvert que le bien-être est directement corrélé à la productivité.

A contrario, une partie des situations de mal-être sont causées par le travail et son contexte, et les conséquences sont particulièrement néfastes pour l'entreprise. Les troubles tels que le stress, la dépression ou l'anxiété représentent à eux seuls 20% des problèmes de santé liés uniquement au travail, dont un quart entraîne deux semaines ou plus d'arrêt maladie dans l'année. Les troubles de santé mentale affectent directement les entreprises par le biais de la diminution de la productivité. L'étude de Deloitte (2020) indique qu'en Grande Bretagne, les troubles de la santé mentale des employés coûteraient 45 milliards de livres sterling aux entreprises. Pour autant, les organisations qui investissent au moins 1 livre sterling dans des politiques de QVCT, se verraient récompensées d'un retour sur investissement de 5 livres.

Un investissement d'au moins 1 livre sterling

dans des politiques de QVCT, se verrait récompensé d'un retour sur investissement de 5 livres.

Une enquête de l'entreprise londonienne Friday Pulse (2022) a également révélé que l'affaiblissement de la santé mentale des salariés, met à risque la réussite de l'entreprise :

- les talents ont 2 fois plus de chance de quitter l'entreprise,

- la productivité diminue d'au moins 28%,
- le cours de l'action risque de baisser de 3%, et les équipes seront 3 fois moins innovantes.



Nous avons longtemps cru que la performance générait le bien-être. Nous nous sommes trompés, c'est le bien-être qui génère la performance.

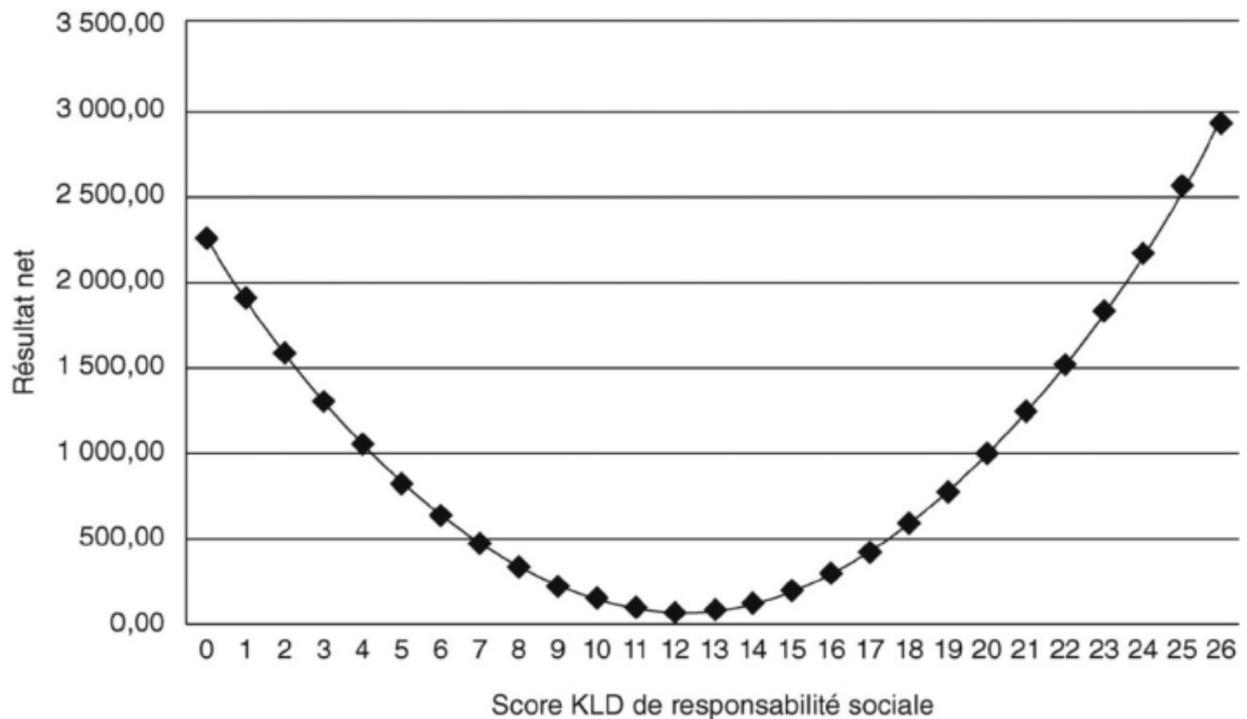
Ainsi, les individus heureux sont plus enclins à avoir du succès dans tous les domaines de la vie (travail, relations sociales, santé). La science confirme donc une intuition : si les salariés sont plus épanouis et se sentent bien, ils s'investiront davantage, seront plus efficaces, fourniront un travail de meilleure qualité et l'entreprise gagnera en efficacité.

People and Profits de Joshua Daniel et James P. Walsh résume trois décennies de recherche sur la corrélation entre performance sociale de l'entreprise avec la finance. Cette méta-étude de 80 recherches montre que la performance sociale de l'entreprise a une corrélation positive avec la finance dans 53% des cas (42 études), aucune relation dans 24% des cas (19 études), une corrélation négative dans seulement 5% des cas et une relation mixte dans 19% des cas.

Eric Gosselin et Colette Richard ont réalisé en 2010 une méta-étude : "Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications". Sur les 74 études examinées, 3/4 d'entre elles trouvent une relation (tous types de relations confondus) entre stress et performance. Sur ces études là, seulement 15% d'entre elles voient une relation linéaire positive, c'est-à-dire estiment que lorsque le stress augmente alors la performance aussi.

Par ailleurs, la relation entre performance sociale des entreprises et leur performance économique a été mise en lumière par Jacques Lecomte dans son ouvrage *Les Entreprises humanistes* (2016). Ce lien de corrélation existe si l'engagement de l'entreprise est sincère et durable : il est illustré par le graphique suivant.

ENTREPRISES HUMANISTES (LES) (AR.HORS COLLECT) (FRENCH EDITION)



D'après Barnett M. L. et Salomon R. M. (2012), "Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship

Jacques Lecomte, *les Entreprises humanistes*

© Jacques Lecomte

Lecomte reprend ce schéma des travaux de Barnett et Salomon sur 1 214 entreprises sur une période allant de 1998 à 2006 en utilisant l'échelle de notation sociale KLD qui prend en compte 13 critères de responsabilité des sociétés. On y voit que les entreprises les plus rentables sont les plus responsables socialement (fin de la courbe), mais elles sont suivies en termes de résultat net par les entreprises qui ne se positionnent pas du tout pour la responsabilité sociale. Lecomte précise que l'investissement social est une mesure de long terme, notamment en termes de rendements financiers. C'est pourquoi "ceux qui se fondent sur une mesure de rendements financiers à court-terme pour justifier leur investissement dans une action sociale spécifique risquent fort d'être déçus".

D'autres travaux universitaires montrent que, malgré une législation française en matière de protection de la santé des travailleurs qui ne cesse d'être renforcée, les accidents du travail et maladies professionnelles restent très fréquents dans les entreprises : graves blessures, décès, le bilan social est parfois dramatique. L'évaluation des conséquences économiques de tels accidents et drames vise à éclairer les coûts associés aux sinistres afin d'investir plus efficacement dans la prévention de ceux-ci. L'évolution des accidents de travail, en fréquence ou en gravité, affecte immédiatement et de manière significative les indicateurs de performance économique, et ce jusqu'à l'année suivant le sinistre.

Si l'on prend le problème non plus en creux - comment l'atteinte à la santé au travail affecte la performance économique des organisations - mais en regardant ce que la qualité de vie au travail apporte à la performance économique, les résultats sont sans appel. Pour enfoncer le clou, la satisfaction au travail ainsi que la performance individuelle sont les piliers de la performance organisationnelle et de la croissance durable de l'organisation (Ishfaq, 2022).

✓ **Partenaire officiel**

**DÉPARTEMENT
DU MORBIHAN**



Situé en Bretagne sud, le département du Morbihan symbolise l'union de la terre et de la mer. Pays de contrastes s'il en est, fait de richesses exceptionnelles réparties entre l'Argoat (l'intérieur) et l'Armor (le littoral), le Morbihan c'est 6 823 km² remplis d'énergies et de vies. Il recense 764 000 habitants, dont une population active de 331 000 personnes. Dans ses 249 communes, regroupées en 21 cantons et 3 arrondissements, Nature, Histoire et Art se conjuguent pour apporter aux habitants charme, équilibre et qualité de vie.

Le Morbihan est une terre d'accueil, dont la prospérité est liée à trois secteurs fondamentaux : l'agriculture et la pêche, l'industrie avec un pôle agroalimentaire dominant et de nombreuses activités portuaires et nautiques et enfin le tourisme, facteur incontestable de développement (12 000 emplois directs ou indirects en haute saison).

En tant que collectivité territoriale, le département du Morbihan s'appuie sur 42 conseillers départementaux, 3 000 agents publics et divers moyens (budget annuel de 900 million d'euros, 560 000 m² de bâtiments, 770 véhicules et engins...) pour agir là où il est compétent, à savoir en matière de solidarités sociales (Prévention et protection de l'enfance, insertion et développement social, personnes handicapées, personnes âgées, logement), d'infrastructures et d'ingénierie (4 200 km de routes et 1 000 ouvrages d'art, 31 ports de plaisance, pistes cyclables, aménagement numérique THD), d'aide aux communes, de collèges, de culture (archives départementales, lecture publique, patrimoine, archéologie, enseignements artistiques...), de sport, de vie associative, d'environnement (3 600 hectares d'espaces naturels sensibles...). Il se distingue en France par la rigueur de sa gestion (meilleur scoring bancaire national), l'attractivité de son territoire (population en croissance continue, installation d'entreprises), par son littoral (enjeux maritimes) et n'échappe pas aux défis contemporains : vieillissement de la population, crise de l'aide sociale à l'enfance, transition écologique, transition numérique, lisibilité de l'action publique.

C'est en équipe, avec les morbihannaises et morbihannais, que les élus et les agents œuvrent chaque jour pour que le département fasse de ces défis des opportunités. Avec méthode, rigueur et enthousiasme, chacun apporte sa pierre pour aller vers un futur désirable, où la solidarité et le bien vivre ensemble continueront d'être nos plus belles forces.



© Département du Morbihan



© Jean-Michel Sotto

Sainte Hélène Fest Deiz



© Département du Morbihan

✓ **Partenaire officiel**

ROOLE



Roole est le premier club automobile de France avec 1 500 000 membres. Roole propose des services de protection contre le vol, des garanties complémentaires à l'assurance auto principale, ainsi qu'un média et des applications gratuites pour simplifier la vie des automobilistes. Pour lever les freins à la mobilité des publics les plus fragiles, Roole développe des services solidaires pour passer le permis, acheter ou louer une voiture.

L'entreprise familiale, fondée en 1982 sous le nom de Identicar, est aujourd'hui dirigée par David et Jonathan Tuchbant. Roole connaît depuis 20 ans une croissance continue et rapide liée à la transformation de son modèle, à ses innovations, au développement de son réseau de distribution et à une concurrence peu dynamique. Les services sont commercialisés par les concessionnaires automobiles lors de l'achat d'un véhicule neuf ou d'occasion. La plupart des services sont souscrits pour un an et renouvelables sous forme d'abonnement prélevé mensuellement. Par son modèle de distribution, Roole est présent partout en France et est très attaché à cet ancrage territorial.

Devenu leader incontestable de son marché historique (sécurité, complémentaire et assistance pour les automobilistes), Roole se positionne aujourd'hui à mi-chemin entre une entreprise de services et une institution. L'objectif est d'éclairer et de représenter les automobilistes en contribuant positivement au débat public à un moment où le modèle traditionnel de mobilité automobile est remis en cause et chahuté par les enjeux climatiques et de santé publique. Dit autrement, notre objectif est de contribuer à la transition écologique sans oublier les plus fragiles.

Roole est par ailleurs entreprise à mission depuis décembre 2023.

Sa mission : **Être un club automobile utile à tous : avancer ensemble vers une mobilité simple, durable et créatrice de liens.**

- Objectif 1 : Développer des services utiles au quotidien, pour tous les automobilistes en France ;
- Objectif 2 : Permettre aux automobilistes d'être acteurs de la transition écologique sans renoncer à leur mobilité ;
- Objectif 3 : Éclairer et représenter les automobilistes dans le débat public ;
- Objectif 4 : Agir pour le bonheur au travail et une approche humaniste des relations avec nos membres et partenaires.

roote



✓ Partenaire officiel

| **FACTORY**

factory.

Fondé en 2017, Factory est un acteur indépendant du secteur de l'immobilier qui a fait ses armes avec la tech française, notamment les licornes en créant avec elles des espaces de travail disruptifs au service de leur culture d'innovation. Aujourd'hui, Factory, conseille et accompagne les entreprises de toutes tailles engagées dans une démarche de transformation. De la définition à la mise en œuvre de leur projet immobilier, Factory a pour mission de faire de leurs bureaux des outils d'engagement et de performance. En 2025, fort de premières références et d'un positionnement unique sur le marché, Factory lance une nouvelle activité dédiée à l'hôtellerie.

Les 95 collaborateurs qui composent le Gang Facto se démarquent par leurs talents et esprits créatifs pour bousculer les codes des bureaux traditionnels afin de construire ensemble le futur au travail.

Nos expertises : conseil en stratégie et recherche immobilière, stratégie workplace, conception et réalisation d'espaces (design & build), ingénierie et travaux, branding et expérience de lieu, mobilier et décoration.

Factory est présent en France et en Italie. Depuis sa création, Factory a accompagné plus de 450 projets immobiliers.

QUELQUES RÉFÉRENCES :

VOODOO - CNP -
OH MY CREAM - GROUPE VYV -
BANQUE PALATINE - MALT -
TOTAL - EURONEXT -
WORMSER - PASQAL -
OWKIN - L'OREAL -
LEVI'S - ...

Un projet ? Une info ?

Tiphaine Serret : t.serret@factory.fr

www.factory.fr

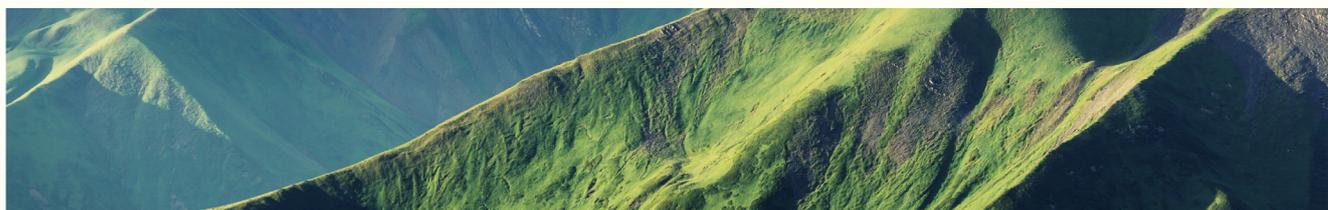


✓ Partenaire officiel

COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Créé en 2007, le C3D est une association, de type loi 1901, réunissant aujourd'hui 400 directeurs et directrices du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques en France. Le C3D est la première association européenne de directeurs et directrices RSE. Sa raison d'être est d'accompagner les transformations des modèles d'affaires, en respectant les 9 limites planétaires et d'une manière socialement responsable afin de respecter les nouvelles réglementations d'aujourd'hui.



BIENVENUE



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE



DISCOURS DE
BIENVENUE



ATELIER



ÉVÉNEMENT
INÉDIT



INSTANT
CULTUREL



COCKTAIL



Révolutionner son modèle d'affaire. Créée en 2007, le C3D est une association, de type loi 1901, réunissant aujourd'hui **400 directeurs et directrices du développement durable et de la RSE** d'entreprises et d'organisations privées et publiques en France. **Le C3D est la première association européenne de directeurs et directrices RSE.** Sa raison d'être est d'accompagner les transformations des modèles d'affaires, **en respectant les 9 limites planétaires** et d'une manière socialement responsable afin de respecter les nouvelles réglementations d'aujourd'hui.

C3D

Devenir membre



REJOINDRE LE
RÉSEAU



GRUPE DE
TRAVAIL



RENFORCER LES
COMPÉTENCES



ÉVÉNEMENT
INÉDIT



MOMENT
CONVIVIAUX



PARTAGER LES
BONNES PRATIQUES



www.cddd.fr
contact@cddd.fr



PARTIE II

Comme indiqué en introduction de cette étude, cette 2e partie consiste en des archétypes d'entreprises nommés "personas" qui illustrent le fonctionnement d'une organisation qui choisirait un modèle de développement, d'épanouissement et de performance appuyé sur un principe directeur clair. Chaque fiche est un guide pour avancer dans une telle direction. Les organisations sont invitées à se connaître en déterminant leur(s) persona(s) principale(s) et à cheminer en s'aidant des fiches.

Ces fiches ont été constituées en s'appuyant sur les études passées de la Fabrique Spinoza (la Santé positive ; Vers un digital vertueux ; Nouveaux espaces de travail [versions 1 et 2] ; la Société des liens ; les Territoires heureux ; Pour une fonction publique heureuse ; Nature, santé et engagement ; Vieillir heureux ; Redonner et faire confiance à la jeunesse ; etc.) mais aussi sur quelques études clés de structures amies, en particulier Sociétal - le Travail [1] de l'Institut de l'entreprise ; Le Travail déraciné de The Boson project ; La boîte à outils du Chief Happiness Officer - Motte, Larabi, Boutet.

A | PERSONA - L'ENTREPRISE-SANTÉ

● Définition

L'Entreprise-Santé est un modèle d'organisation qui prend profondément en compte la santé de ses

collaborateurs, en fait une priorité et ce faisant génère une performance globale. Il s'agit d'une persona de base, prioritaire, servant de fondement aux autres personas.

Un dos voûté,
causé par de nombreuses heures
assise dans une mauvaise position

Des varices,
dues à une mauvaise circulation
sanguine et à un manque de
mouvement



Un eczéma,
causé par le stress

Un surpoids,
causé par un travail sédentaire

Les poignets et chevilles
enflés,
causés par des mouvements
répétitifs

Emma, employée de bureau, vision prospective en 2040

A1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE-SANTÉ

● Quelle santé ?

L'Organisation Mondiale de la Santé définit la Santé comme "un état complet de bien-être physique, mental et social et qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité". Cette définition globale de la santé offre différentes composantes de Santé pouvant être élargi pour inclure la dimension cognitive, émotionnelle, digitale ou environnementale.

Les conditions de travail influencent la santé des collaborateurs et appellent à une transformation positive pour offrir un cadre de travail sain.

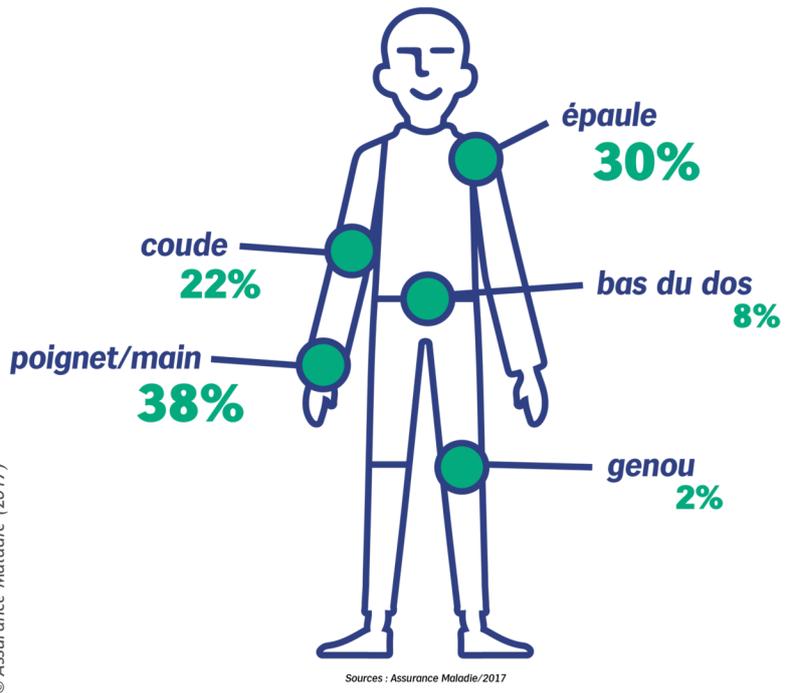
● Des prototypes hypothétiques alarmants de la collègue et de l'humain du futur démontrent l'impact de notre relation au travail sur le corps

Emma : employée de bureau 2040 (William Higham, 2019) a : le dos voûté (à cause d'une assise prolongée), des varices (dues à une mauvaise circulation sanguine), des yeux injectés de sang (du fait d'un travail intense sur les écrans), des poignets et jambes gonflés (à cause des mouvements répétitifs), un ventre bedonnant (dû au travail sédentaire), sans compter l'eczéma dû au stress, le teint jaunâtre dû au manque de lumière naturelle et la pilosité aux oreilles et au nez due à la mauvaise qualité de l'air...**Mindy, l'humain de l'an 3000** (TollFree Forwarding, 2022) est plus petite, bossue, avec un cou et des épaules courbées, des bras à angle droit, des mains en griffes plus adaptés aux outils numériques, une deuxième paupière pour se protéger de la lumière des écrans, un plus petit cerveau et une capacité de réflexion moindre.

● Des statistiques inquiétantes alertent régulièrement sur la santé des français au travail

En 2019, 37% des français déclarent leur travail "insoutenable", ne se sentant pas de le tenir jusqu'à la retraite (pour cause des risques professionnels physiques ou psychosociaux et l'altération de la santé). (DARES, 2023)

Chaque jour, plus de deux salariés meurent d'un accident du travail en France, plus de 1 500 accidents du travail engendrent un arrêt de travail et plus de 120 nouvelles maladies professionnelles (c'est-à-dire provoquées par l'activité professionnelle) sont reconnues et indemnisées par l'Assurance-maladie (le sociologue Arnaud Mias, pour Le monde, 2024).



Les troubles musculo-squelettiques (TMS) chez les français

Il existe également une augmentation des maladies à caractère professionnel (c'est-à-dire liées au travail mais non reconnues par les régimes de sécurité sociale) principalement liées aux troubles musculo-squelettiques (TMS) et à la souffrance psychique (Santé publique France, 2023)

Selon l'Assurance maladie, les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent la 1ère maladie professionnelle indemnisée, soit 87% des maladies professionnelles, 22 millions de journées de travail perdues, soit plus de 2 milliards de perte en absentéisme, arrêt de travail et frais médicaux.

● Une sédentarité inquiétante

Selon l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire, 95 % de la population française sont à risque d'une détérioration de leur santé par manque d'activité physique ou excès de sédentarité (Anses, 2022) ; l'étude Work From Home, Ergonomic Assessment (Herman Miller, 2021) constate qu'en télétravail, 2/3 des gens se déplacent uniquement quand ils ont besoin d'aller aux toilettes.

Selon une étude réalisée en 2022 par OpinionWay pour le cabinet Empreinte Humaine, la détresse psychologique de la population active ne cesse d'augmenter. Le baromètre estime que 41% des salariés sont en détresse psychologique et que 34 % sont en situation de burn-out dont 13 % en burn-out sévère, soit 2,5 millions de personnes.

48% des salariés estiment avoir à la fois un bon état de santé psychologique et physique, une baisse de 6 points en un an, Thomas Saunier, DG Malakoff Humanis, pour l'Institut de l'Entreprise, 2022

● Des actions préventives peu perçues par les collaborateurs

Il existe un décalage certain entre l'importance du critère santé et la mise en œuvre d'initiatives concrètes. 81% des salariés estiment important que leur entreprise se soucie de leur bien-être et espèrent des programmes de réduction de stress et d'amélioration de leur condition de travail (Culture RH 2024); Pourtant, seuls 39 % des salariés estiment que leur direction s'engage dans l'amélioration du bien-être (Forrester consulting, 2023). Des chiffres clés qui invitent à mieux définir les conditions et processus d'une organisation santé.

A2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE-SANTÉ

L'Entreprise santé se distingue par son engagement à intégrer la santé et le bien-être au cœur de sa stratégie. Son objectif est de créer un environnement de travail qui favorise la santé globale et maximise le bien-être des collaborateurs. Pour cela, elle mobilise l'ensemble des parties prenantes et des leviers internes pour promouvoir des actions concrètes. Au-delà d'offrir de simples avantages, elle met en place des actions concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail, réduire le stress et prévenir les maladies. Elle comprend que ce soin porté à la santé est non seulement source de bien-être mais aussi un gain d'efficacité avéré. Les sciences cognitives et managériales constatent régulièrement qu'un collaborateur en bonne santé est non seulement plus heureux et en meilleur fonctionnement (biologique, cognitif, émotionnel,

relationnel). Il est plus productif, créatif et engagé. Aussi, en investissant dans des programmes de santé et de bien-être, elle réduit l'absentéisme, fidélise les talents et renforce la marque employeur, tout en maximisant leur performance globale. Une telle organisation sensibilise ses managers à l'attention et aux outils de santé et de bien-être. Elle valorise par exemple une culture du repos : elle se réjouit que ses collaborateurs soient à leurs postes, reposés et disponibles au travail et inversement qu'ils sachent rester chez eux quand ils pressentent que leur état de santé requiert du repos. Ainsi, le critère santé est prédominant, un impératif stratégique pour piloter l'ensemble des actions et décisions de l'organisation. Une stratégie gagnante tant pour les collaborateurs que pour l'organisation.

A3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE-SANTÉ

● Les bénéfices individuels (c'est-à-dire pour les collaborateurs)

● **Amélioration de la santé physique et mentale** : les programmes de santé / bien-être aident à réduire le stress au travail et les symptômes de burn-out et de dépression : méta analyse publiée au Journal of Occupational Health Psychology en 2018 ; Mental Health Benefits of Workplace Wellness Programs (2020)

● **Longévité** : la sédentarité à l'origine d'environ 27 % des cas de diabète, 30 % des cas de cardiopathie ischémique et de 21 % à 25 % des cas de cancers du sein et du côlon, l'inactivité physique tue autant que la cigarette, source 2ndR

● **Satisfaction et engagement** : + 89% de satisfaction au travail pour les collaborateurs engagés dans des programmes bien-être (Gallup, 2022)

● Les bénéfices organisationnels (c'est-à-dire pour l'entreprise)

- Amélioration de la **productivité** : Une étude menée par l'Université de Warwick, des employés heureux sont en moyenne 12 % plus productifs que leurs collègues moins satisfaits (Oswald & al, 2015).
- Réduction de l'**absentéisme** : - 25% selon Journal of Workplace Behavioral Health (2015)
- Réduction des **coûts de santé** (absentéisme, arrêt de travail, frais médicaux) et impressionnant retour sur investissement estimé jusqu'à 6 pour 1 (Berry & al, 2010).
- Réduction du **turn-over** : évaluée à 12% selon l'étude relative à l'association entre la participation aux programmes de santé et la rétention des employés (Mitchell & al, 2016).
- Marque **employeur et attractivité** : Gallup montre que 87 % des employés considèrent les programmes de bien-être comme un facteur clé dans le choix de leur employeur ; 81% des salariés français valorisent les initiatives de bien-être et de santé au travail comme critère clé de sélection d'entreprise (Culture RH, 2024)



Cas d'étude chez Johnson & Johnson (Harvard Business Review, 2010)

La mise en place de programmes santé et bien-être a été suivie de coûts réduits, de productivité accrue et d'un moral d'équipe plus élevé. Les dirigeants estiment par exemple au niveau individuel : une réduction de 2/3 du pourcentage de salariés fumeurs ; et 50% de salariés souffrant d'hypertension artérielle ou d'inactivité. Au niveau organisationnel, ils estiment à 250 millions de dollars les coûts des soins de santé au cours de la dernière décennie. Pour chaque dollar dépensé en santé de 2002 à 2008, le ROI était de 2,71 dollars.

A4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE-SANTÉ

Les applications sont ici présentées par grands types de santé : physique, mentale, cognitive, émotionnelle, sociale, environnementale, digitale.

● Santé physique - Prendre soin du corps au travail

- **Mettre en place des bureaux et postures ergonomiques** : *“Si nous n'apportons pas des changements radicaux à notre vie professionnelle, tels que le fait de bouger davantage, d'améliorer notre posture au bureau, de prendre régulièrement des pauses pour marcher ou améliorer l'aménagement de notre poste de travail, nos bureaux vont nous rendre très malades.”* - William Higham, directeur de l'étude Le collègue du futur
- **Travailler actif** : *s'asseoir, se lever, se déplacer, recommencer* ; en effet, cette répétition de mouvements plusieurs fois par jour divise par 4 les troubles musculosquelettiques (Herman Miller, 2013). Marcher 2 minutes toutes les heures permet de réduire de 33 % le risque de mourir prématurément (Katzmarzyk et al., 2009).

- **Gamifier les changements de comportements** : Kiplin propose une application ludique d'activité physique. Selon Vincent Tharreau, fondateur de l'appli, le taux d'engagement est de 84 % et 85% des utilisateurs souhaitent rejouer. Kiplin est une thérapie digitale certifiée comme dispositif médical numérique et des essais cliniques sont en cours afin d'être remboursés par l'Assurance Maladie.

- **Recours à la Fédération Française du Sport en Entreprise** : La Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE) et des jeux nationaux et internationaux soutiennent les associations sportives d'entreprises (ASE) qui structurent et promeuvent le sport chez les salariés. La pratique du sport permet de créer des liens plus qualitatifs, ce qui facilite ensuite la communication et le travail en équipe, ce qu'explique un dirigeant de 3M : *“Quand ils ont fait du sport ensemble ou passé un séjour sportif ensemble, au retour, les relations sont transformées, y'a plus de barrières. On est plus efficace. On travaille plus vite.”* (Burlot & al, 2010). Cela résulte en une augmentation de la productivité de 6 à 9% (Goodwill, 2015).



© Klesiamut.fr

Application Kiplin

- **Reposer et vivifier sa vue** : toutes les 20 minutes, prendre une pause de 20 secondes et regarder quelque chose qui se trouve à une distance de 20 pieds (6 mètres).
- **Pour tous**, chez Roole, la salle de sport est ouverte tous les jours, samedis compris. Des cours sont organisés le mercredi et le week-end pour les enfants des collaborateurs.
- **Favoriser la pratique du vélo**, chez Roole, location de vélo de fonctions prise en charge à 70%.
- **Comprendre les besoins**, l'entreprise Clinitek adopte une approche d'ethnomarketing, une immersion sur le terrain pour comprendre les besoins réels des collaborateurs, notamment en termes de conditions de travail.
- **Co-construire les équipements**, la Région Ile-de-France a coconstruit le chariot de ménage du futur avec ses agents dans une démarche participative avec des ergonomes et des designers

● **Santé mentale - Parler et pratiquer la santé mental au travail**

- **Sensibilisation par la fresque Santé mentale pour tous** - Estelle Becuwe déploie cette fresque pour sensibiliser de manière systémique aux enjeux de santé globale.
- **La méditation ou la respiration** - les pratiques de centrage ou de pause méditative tirent parti de techniques laïques et scientifiques pour diminuer la charge mentale et ressourcer le collaborateur, telles la cohérence cardiaque (voir zoom) ou

La fresque pour parler de la santé mentale

© santementalepourtous.net



la pleine conscience. *“Il faut nourrir le corps et l’esprit, par le yoga, la réflexion, des cercles de parole, de la méditation.”* - Laurence Commandeur, DRH, HP France.

- **Une application d’accompagnement psychologique en collectif** : wetalk.live, “la plateforme qui prend soin de la santé mentale des collaborateurs” propose un accompagnement psychologique en collectif et inter-entreprises avec mises à dispositions de psychologues et de coachs certifiés. Le site mentionne qu’au cours d’un cercle de parole un collaborateur écrit avoir été *“impressionné d’avoir autant appris juste en écoutant les autres situations”* et relève un taux de satisfaction de 96%.
- **Une routine qui lie santé physique et mentale** - OLY Be, spécialiste du Yoga en entreprise, affirme, qu’en agissant au quotidien, on génère un impact sur la santé réelle des personnes. *“Lorsqu’il y a transformation en routine, même peu de temps, même 10 minutes d’activité physique, le bénéfice est énorme. C’est une solution hyper simple à impact énorme sur la santé et le chiffre d’affaires.”*



La cohérence cardiaque

Une respiration contrôlée permet de synchroniser l'activité du système sympathique et du système parasympathique. Alors que le premier, stimulé par l'inspiration, est responsable de l'accélération de la fréquence cardiaque, le second, stimulé par l'expiration, la ralentit. Synchroniser ces deux systèmes grâce à la respiration permet donc de provoquer un phénomène de "balancier physiologique" appelé cohérence cardiaque.

Cette cohérence cardiaque, qui est donc un procédé physiologique reposant sur la respiration, a été popularisée dans les années 2000 par le docteur David Servan-Schreiber comme un procédé de gestion du stress simple et efficace. En effet, une fois la cohérence cardiaque atteinte, le cœur va pouvoir envoyer des messages positifs au cerveau. Dans son livre *Cohérence cardiaque 3.6.5.*, le docteur David O'Hare explique que "la pratique régulière de la cohérence cardiaque permet de faire baisser le niveau de cortisol, l'hormone du stress, et d'augmenter la DHEA, l'hormone de jeunesse, antagonisme du cortisol. À terme, on limite le risque de fatigue, d'épuisement, on arrive plus facilement à lâcher prise et à prendre de la distance par rapport aux événements. On diminue l'anxiété et le risque de dépression". Pratiquée sur le long terme, la cohérence cardiaque permettrait aussi d'avoir un impact positif sur l'hypertension artérielle lorsque celle-ci est modérée, les risques cardiovasculaires, la concentration et la mémorisation ou encore sur les troubles de l'attention.

- Santé cognitive - Apprendre à mieux gérer sa réserve cognitive

- **Éduquer aux interruptions de travail** : les recherches de Gloria Mark, de l'Université de Californie (*The Cost of Interrupted Work : More Speed and Stress*, 2008), montrent que les gens compensent les interruptions au travail en travaillant plus vite, ce qui en retour génère plus de stress, plus de frustration, plus de pression de temps et d'effort. Elles constatent par ailleurs qu'après une interruption d'activité, le cerveau a besoin en moyenne de 23 minutes et 15 secondes pour revenir à un état de concentration optimale de l'activité initiale. Mettre en place un "nudge" (des feux tricolores tels les "FlowLights" ou un objet identifiable) pour réguler les interruptions en indiquant s'il est possible d'être dérangé ou pas, permet de mieux gérer le temps de travail en concentration et d'éduquer aux interruptions. Ce dispositif permet 46% d'interruption en moins ("*Reducing Interruptions at Work: A Large-Scale Field Study of FlowLight*", 2017).

- **Sensibiliser / diffuser les Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP)** : Généralisées au grand public après avoir été développées aux armées, les TOP offrent des ressources pour mieux gérer le stress intense ou les effets de la fatigue. Ces TOP sont un ensemble de stratégies cognitives et comportementales permettant à chaque personne, selon la situation et l'objectif, de mobiliser au mieux ses ressources physiologiques, émotionnelles, cognitives et comportementales. La méthode s'inspire, entre autres, du yoga, de l'autohypnose, de la relaxation et de la psychologie.

- **Dormir au travail** : Lors de l'Université du Bonheur au Travail de 2015 (UBAT de la Fabrique Spinoza), un hypnothérapeute et coach de navigateurs en solitaire, Lionel Vernois a animé une session de sieste collective sur chaise (sans bureau) pour 120 personnes pendant 20 minutes, plongeant les participants dans un état régénératif sans difficulté à s'éveiller. Cette session donnait un avant-goût d'un apprentissage rapide de l'auto-hypnose permettant de réaliser soi-même ces siestes au travail. La NASA rappelle les bénéfices de santé et de productivité des micro-siestes. (Pour plus de détails : Fabrique Spinoza. Fiche sieste revigorante. 2022)

- Santé émotionnelle - Apprentissage & gestion émotionnelle

- **Accepter la diversité émotionnelle (et réactionnelle)** L'émodiversité - soit la diversité des émotions éprouvées - enseigne que plus on ressent (de diversité) d'émotions, plus on est heureux : on a moins de symptômes dépressifs et on va 4 fois moins chez le médecin (Quoidbach & al., 2014).

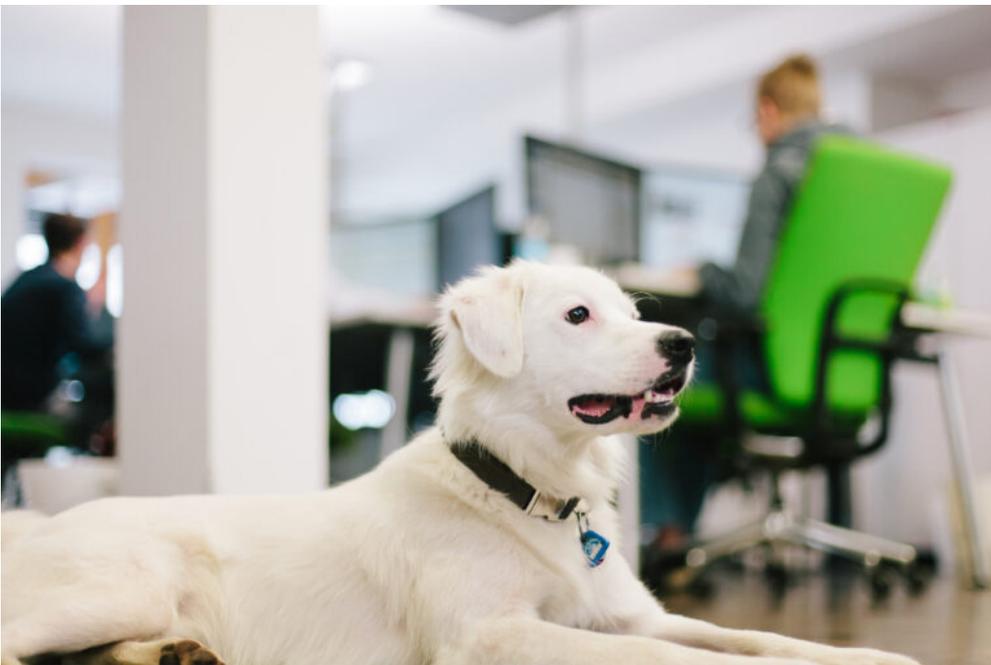
- **Revaloriser la santé mentale au travail et créer un réseau de soutien** : Il est nécessaire de revaloriser la santé mentale et de la mettre au même rang que la santé physique. En ce sens, il existe un kit du premier secours psychologique fondé sur l'intelligence émotionnelle, créé par la docteure en psychologie Lisa Bellinghausen qui permet la mise en place de "Sentinelles de la santé mentale."

- **Comprendre et impulser la contagion émotionnelle** encourager l'émergence du *Positive energizer*, c'est-à-dire du collaborateur à énergie relationnelle positive qui stimulera les performances de l'équipe (Kim Cameron).

- Santé sociale - Investir les relations professionnelles

- **Cultiver les relations au travail** : Les amitiés sont précieuses et influencent notre santé. Des amitiés solides diminuent de 50 % la probabilité de mourir dans l'année (Holt-Lunstad & al., 2010).

- **Maintenir un cercle social au travail** : le premier facteur de résistance au stress est le réseau de soutien social selon Shawn Achor, docteur en psychologie positive



© Zooplus

Emmener son chien au travail

(Happiness advantage, 2010). En effet, les relations induisent des effets sur la qualité de vie au travail ainsi que sur la santé : diminution du stress, et “des jours où l'on rentre chez soi contrarié”, amélioration de la santé et augmentation du bonheur (The Good Life, Robert Waldinger et Marc Schulz 2023).

● Inviter les animaux dans l'espace professionnel

Par relation, on peut inclure les animaux au travail. De telles expériences (à l'instar de Google ou de Purina) induisent un apaisement émotionnel, une diminution du stress, une meilleure communication et cohésion d'équipe, générant confiance et comportement coopératif (Colarelli & al., 2017).

● **Préserver le cerveau social** : Travailler en équipe projet de 12 : en privilégiant des petites équipes-projets de 12 personnes, on respecte mieux le Nombre de Dunbar de 150 (car $12 \times 12 = 144$) résultant de la taille de notre néocortex, et l'on produit des relations interpersonnelles de meilleure qualité [voir plus bas pour explications détaillées].

● Santé environnementale - Soigner la qualité des espaces professionnels

● **Un éclairage circadien** tel que développé par Libu conduit à une réduction de 25% du stress des collaborateurs et une amélioration de l'humeur (+7%) de la somnolence (-7%) et du sommeil (+5%). Le Label OsmoZ de Certivéa estime à 6% la réduction de l'absentéisme permise par une lumière naturelle et une vue sur l'extérieur. Par ailleurs, avoir un poste de travail près d'une fenêtre permettrait de gagner 37 minutes de sommeil la nuit (Boubekri & al., 2020).

● **Maintenir une bonne qualité de l'air** : l'air intérieur est bien souvent plus pollué qu'en extérieur ce qui nécessite d'aérer fréquemment les bureaux. Il est possible d'installer des détecteurs de seuil de CO₂. Entre 400 et 1000 ppm de CO₂, la quantité d'O₂

proportionnellement présente est insuffisante et requiert d'aérer la pièce rappelle le Bertie Van Wyk, workplace Specialist chez Herman Miller.

● Accessibilité de l'or bleu

: Si le Code du travail impose une mise à disposition d'une eau potable fraîche, rien ne précise les conditions d'évaluation ou d'accessibilité. Or, selon un sondage IFOP pour l'AFIFAE en 2014, 1/3 des français ne seraient pas satisfaits de cette mise

à disposition et 45 % des salariés boivent moins de 5 verres d'eau par jour alors qu'il en faudrait au moins 8. Pourtant, selon l'Agence Européenne de Sécurité des Aliments, une déshydratation de moins de 2 % suffit à affecter les barorécepteurs qui permettent de contrôler la pression sanguine, affectant donc les fonctions cardiovasculaires. Inversement, une consommation d'eau élevée permet de prévenir les calculs rénaux et certains cancers. Le risque de cancer du côlon serait diminué de 30 à 40 % pour les personnes qui boivent plus de 1,4 L par jour. (EFSA, 2010)

● **Dispositifs de réduction sonore** : Un environnement sonore subi peut devenir gênant et avoir alors des conséquences néfastes sur la santé du salarié (fatigue, stress, perte de sommeil), comme sur la performance de l'entreprise. (INRS 2021). En effet, “l'environnement sonore impacte notre rythme cardiaque et réduit notre volonté de collaborer. Nous devenons un petit peu moins sympathiques dans un environnement bruyant.” Selon Yvette Tietema, spécialiste des espaces de travail chez Saint-Gobain Ecophon. Les experts estiment qu'une bonne concentration nécessite un niveau sonore en deçà de 40 décibels. Au-delà, il devient difficile de se concentrer, d'organiser ses idées ou de résoudre des problèmes complexes (Clara Getzel, 2019). Certains dispositifs peuvent aider : installation de cloisons ou de panneaux sonores au mur ou au plafond, installation de phone box ou cabine téléphonique acoustique, conception des espaces de travail en micro zoning, diffusion de musique naturelle : chant d'oiseaux, ruissellement de l'eau, bruit des feuilles... Les études démontrent que l'écoute des sons de la nature peuvent aider à réduire les symptômes physiques, psychologiques, le stress et favoriser les sentiments de bien-être, de sécurité, de motivation et de performance (Pole Emploi, 2021)

● **Aménager les espaces de travail** : les espaces de travail conditionnent la santé au travail. Ils peuvent générer du stress hormonal (ACTH) s'il ne sont pas

adaptés à l'activité. Bien orientés, ils peuvent améliorer notre santé. L'Activity Based Working permet ainsi de concevoir et d'aménager l'espace de travail pensé selon l'activité pour préserver la santé cognitive et offrir un bureau fonctionnel et optimal. (voir les applications de l'entreprise spatiale)

● **Magnifier les bureaux, grâce à l'art** : L'OMS a répertorié plus de 3000 études reliant la santé à l'art. Via le mécanisme de "résonance émotionnelle" ou d' "empathie esthétique", la simple exposition des collaborateurs au "beau" par l'art génère apaisement, baisse de l'anxiété et gain de productivité, jusqu'à 17% sur des tâches répétitives (Etude Santé positive, Fabrique Spinoza)

● **Végétaliser les bureaux** : via le principe biophilique, l'exposition à la nature induit une restauration de l'attention, une baisse du rythme cardiaque, un boost du système immunitaire, une diminution du risque de mortalité globale de 8 à 12%, etc. (Etude Nature, santé et engagement, Fabrique Spinoza)

● **Exploitation de la data** : Une inspiration est l'habitat connecté et le projet du CNRS HUT "HUMAN AT HOME" qui permet d'évaluer les ressentis et le bien-être des collaborateurs au sein des bureaux connectés. Par des capteurs muraux et au sol (piézoélectriques), un environnement intelligent peut récolter de l'information, analyser la fatigue des résidents, et proposer de nouveaux usages ou de nouvelles conceptions des lieux. Des capteurs de pollution, de consommation d'eau et d'électricité peuvent également être source d'innovation santé.

● **Analyse de la data pour prévenir les risques professionnels** : L'IA peut aussi être source de santé et de sécurité en anticipant les situations à risque. Par exemple, des bracelets connectés évaluent le degré de fatigue des pilotes en analysant les phases d'activité et de repos afin de leur permettre de modifier leur plan de vol pour prévenir les situations dangereuses. Le Monde invite à "faire parler la data pour améliorer la prévention" (Le Monde, Sept. 2024)



Murs végétalisés dans les bureaux

● **Sensibilisation de santé globale**

● **Organiser des Programmes santé** tels que le programme de prévention, "Vitalité au travail" de la consultante et naturopathe Estelle Becuwe, une méthode pédagogique expérientielle pour avoir des outils pour préserver sa santé à moyen et long terme. Il s'agit d'initier les changements de comportements individuels et la prise de conscience collective pour donner envie d'agir pour soi et pour le collectif.

● **Institution d'une journée Check-up** pour regrouper en une journée tous les rdv médicaux, un gain de temps et une optimisation santé. (Francebleu.fr, 2024)

● **Santé digitale - bien vivre au travail dans un monde numérique ou hybride**

● **Des pauses "réinitialisantes" entre les appels vidéo** : Les chercheurs de l'Human Factor Lab de Microsoft constatent que les réunions virtuelles consécutives sont stressantes et recommandent de courtes pauses entre celles-ci afin de diminuer le stress et la fatigue, améliorer la concentration et l'engagement pendant les réunions (Michael Bohan, directeur principal du groupe d'ingénierie des facteurs humains de Microsoft, 2021). Aussi Microsoft permet-il désormais de planifier des réunions virtuelles plus courtes, à l'échelle individuelle ou de l'organisation.

● **Organisation d'un mois national de la santé au travail** : pour favoriser (et augmenter) les environnements de travail sains en proposant des outils, ressources, pratiques exemplaires. A l'image du Canada, il s'agit d'encourager les employeurs à promouvoir des pratiques saines toute l'année et à célébrer les réussites au mois d'octobre. (Canada.ca, 2024)

● **Hébergement interne** - OnePoint héberge un médecin généraliste dans ses locaux pour faciliter l'accès aux soins à ses collaborateurs. La RATP donne accès à 200 médecins généralistes et spécialistes internes.

● **Managers préventeurs** - la RATP forme les managers pour en faire “les premiers préventeurs des équipes”.

● **Les vacances illimitées** - comme chez Indeed France, Luko, ou Openclassrooms, elles offrent un moyen de se ressourcer tout en ouvrant la gouvernance et responsabilisant les collaborateurs (La boîte à outils du Chief Happiness Officer - Motte, Larabi, Boutet, 2018)

● **Espaces de parole** - Chez HP France, il s’agit de mettre en place des espaces qui peuvent être virtuels mais qui ont une suite présenteielle, pour libérer la parole.

● **Newsletter** - OLY Be, spécialiste du Yoga en entreprise, rapporte qu’à la SNCF, il y a une forte production de contenu, avec 1 à 2 fois par mois une NL feel good.

● **Diagnostic** - OLY Be recommande de régulièrement demander aux collaborateurs comment ils se sentent.

● **Processus** - OLY Be rappelle que la santé peut être améliorée via une approche globale et structurée : sonder les collaborateurs / commencer petit mais commencer, puis enclencher la dynamique / crescendo : stratégie des petits pas / ritualiser : routine au quotidien / se faire accompagner.



6 piliers d'une stratégie santé réussie

Les programmes de bien-être les plus efficaces reposent sur six piliers essentiels : un leadership engagé à plusieurs niveaux ; un alignement stratégique avec l'identité et les aspirations de l'entreprise ; une conception de grande envergure et de grande pertinence et qualité ; une large accessibilité ; des partenariats internes et externes ; et des communications efficaces. (Harvard Business Review, 2010)



L'approche globale de Léa Nature

Léa Nature met en cohérence sa fabrication de produits sains et respectueux de la planète avec une approche centrée sur les collaborateurs.

Quelques exemples :

- Étude et prise en compte de la pénibilité au travail et amélioration de l'ergonomie des postes en production ;
- 102 collaborateurs en temps partiels choisis ;
- Une crèche inter-entreprises : 30 à 35 bébés par an en bénéficient ;
- Déploiement en cours d'une charte du télétravail et de la déconnexion ;
- Un complexe sportif et des activités à disposition, avec des tarifs privilégiés ;
- Un restaurant bio au siège et des aides à la restauration ;
- La mise à disposition de fruits bio en libre-service tous les jours, soit 100 kg par jour en moyenne ;
- L'organisation de repas intra-services et inter-services offerts par la Direction ;
- L'organisation d'événements fédérateurs : olympiades, apéritif estival, fête de Noël, concours internes, forums, etc. ;
- La distribution d'un cadeau végétal pour la Sainte Léa (plantes dépolluantes, primevères, baies fruitées...).
- Espaces collectifs conviviaux, patios extérieurs ;
- Système de Congés Solidaires®

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- | | |
|---|---|
| ✓ Les postures ergonomiques | ✓ Les FlowLights, feux de concentration |
| ✓ Les pauses dynamiques
<small>Sit Stand Move Repeat (voir plus haut)</small> | ✓ Des bureaux végétalisés |
| ✓ Les moments de respiration
<small>(voir zoom sur la cohérence cardiaque)</small> | ✓ Un kit de 1er secours psychologique |
| ✓ La sieste revigorante | ✓ Une proportion maximale de “lumière de 1er jour” |
| ✓ Les défis sportifs ritualisés | ✓ Des kits d'auto-diagnostic
<small>“Copenhagen Burnout Inventory” (CBI)</small> |

A5 | VIGILANCE - ÉCUEILS À ÉVITER DANS L'ENTREPRISE-SANTÉ

● Vigilance - écueils à éviter dans l'entreprise-santé

● **Éviter la mise en place d'un système sanitaire intrusif ou / et injonctif** avec une explosion de la sphère intime qui se révélerait néfaste aux collaborateurs comme à l'entreprise (Estelle Becuwe).

● **Cadrer le rôle de l'entreprise** : *“Veiller à ce qu'une entreprise reste une entreprise, elle n'est ni un hôpital psychiatrique ni une clinique privée, il faut trouver le juste équilibre”* déclare Marine Lainé de OLY-Be.

● **Valoriser une responsabilité conjointe** : ne pas faire peser l'enjeu santé sur la responsabilité individuelle du collaborateur. L'entreprise a une très forte responsabilité sur la santé des salariés, rappelle Estelle Becuwe : par les conditions de travail, la qualité des managers, la prévention des risques, l'accès à la médecine du travail et l'assistance sociale, et les services aux salariés.

● **Éviter l'éphémère** : *“l'effet paillette”* qui joue de la désirabilité au détriment de la durabilité qui joue à court-terme sans traiter en profondeur.

● **Éviter le faux ami contreproductif** : le multitasking. Contrairement aux idées reçues, le cerveau n'est pas multitâches. Ne pouvant faire qu'une chose à la fois, il traite les tâches successivement et non en simultané. Selon le professeur David Meyer, directeur du *Brain, Cognition and Action du Laboratory* de l'Université du Michigan, affirme jusqu'à 40% de temps de travail effectif perdu par le multitasking.

● **Le pansement sur la jambe de bois** - les chercheurs constatent une intensification du travail qui influence négativement la santé mentale des collaborateurs (Dares, 2024). Arrive un moment où seule la diminution de la charge de travail est le remède approprié pour favoriser la bonne santé des collaborateurs. Ci-dessous, une approche originale pour adresser cet enjeu de charge de travail.



Des capsules sur la charge de travail

Action Spinoza a dessiné des capsules de formation destinées à développer des compétences de gestion de la charge de travail pour les collaborateurs, les managers et l'organisation dans son ensemble. Elles se décomposent en :

- Des enseignements sur la charge de travail et mentale et la prédisposition à celle-ci.
 - Les outils de remédiation (quelques exemples : approches comme la matrice d'Eisenhower, la loi de Pareto, la méthode ABC, l'analyse des priorités, le time blocking, etc.)
 - Une approche de la transformation de ses pratiques et de son organisation.
 - Les méthodes de délégation et d'analyse de la valeur ajoutée par activité.
 - Un pilotage du suivi et d'analyse des résultats.
- Comprenant des apports théoriques et des temps d'intelligence collective, cette formation vise à transformer les postures, les pratiques et les processus individuels et collectifs.

A6 | PERSONA LIMITE - PROSPECTIVE SUR L'ENTREPRISE-SANTÉ

On peut imaginer qu'une vision hyperbolique de l'organisation santé exploiterait les données santé au quotidien pour contrôler la santé environnementale comme préalable au travail (par des capteurs de CO2, de niveau sonore...) et des capteurs de santé individuelle pour vérifier l'adaptation du collaborateur à ses fonctions (capteurs de la fréquence cardiaque, du ratio du temps de repos et d'activité, des bip d'hydratation, ...) ou d'équipe (des bips de déconnexion et de pauses dynamiques) ; elle valoriserait une culture de la santé globale, et non seulement physique, appuyée par un réseau interne d'éducateurs de santé dans toutes les structures pour mieux accompagner les collaborateurs au quotidien ; et

offrirait des programmes de soutiens des collaborateurs selon leur qualité (comme les aidants) ou les phases de vie (comme la ménopause).

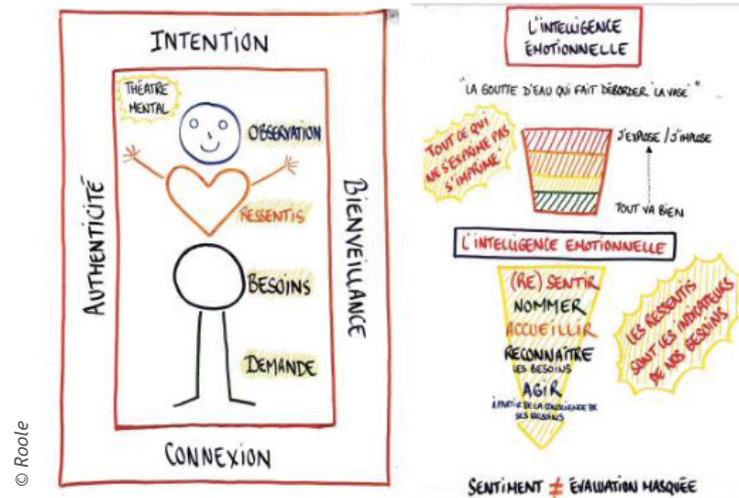
Une autre forme de persona limite serait une entreprise qui évolue vers une forme régénérative (voir autre fiche persona C/ plus bas) où c'est la vie elle-même y compris des salariés qui est célébrée : *“ Dans son fonctionnement interne, l'entreprise régénérative vise une écologie du travail, où le travail est source de développement pour les personnes, et non d'épuisement ou de rétrécissement de soi.”* - Valérie Brunel & Sarah Dubreil, Kairos

B

PERSONA - L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

● Définition

L'Entreprise relationnelle et émotionnelle est un modèle d'entreprise qui stimule, régule et promeut les relations humaines dans son organisation. Elle postule que la qualité des relations, ainsi que leur diversité, favoriseront le bon fonctionnement de l'ensemble des processus, en plus de l'épanouissement des collaborateurs.



Approche de Communication Non Violente chez Roole

B1

CONTEXTES ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

La Société glisse sur une pente de désocialisation, accélérée par la crise sanitaire. Les chiffres qui suivent l'illustrent et mettent en évidence d'autres tendances de fonds du travail, relatives aux émotions, états et relations.

● **Solitude** - 46% des français déclarent se sentir seuls (Fondation Jean Jaurès)

● **Jeunes** - 71% des jeunes déclarent se sentir seuls (Fondation Jean Jaurès)

● **Pandémie et hybridation** - avec la pandémie, 40% des télétravailleurs ont constaté une dégradation de la qualité des liens avec leurs collègues, et 69% des salariés n'ont pas réussi à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils travaillaient à distance. Parmi les chiffres les plus édifiants, 73 % des actifs qui ont continué à se rendre sur leur lieu de travail pendant le confinement ont déclaré que pouvoir le faire avait contribué à leur bonheur personnel. (Mieux-lemag, 2021)

● **Cohésion** - 70% des collaborateurs aspirent à travailler dans une atmosphère soudée, au sein d'une communauté solidaire. (Fabrique Spinoza, 2022)

● **Attachement diminué** - on parle parfois de "entreprise d'interim" au regard d'une loyauté moindre.

● **Amitié étiolée** - en 1985, 50% des Américains déclaraient avoir un "work bestie", ou "super pote-

collègue", contre 30% en 2019, ce chiffre ayant certainement décliné post Covid (Fabrique Spinoza, 2025).

● **Fatigue** - les sociologues évoquent une "fatigue pandémique". Dès 2017, la fatigue était le ressenti le plus fréquent chez les français (devant joie, colère et stress) (PIB du Bonheur, Fabrique Spinoza).

● **Colère** - "Destin commun" estime que la Société française est entrée dans une ère de la colère.

● **Dystopie** - 63% des collaborateurs accepteraient une mesure automatique des émotions (Comarketing, 2017).

● **Bureaux** - D'après le baromètre IFOP Paris Workplace (2019), 42% des salariés viennent "au bureau d'abord pour la vie sociale avec leurs collègues." (M-work, 2023)

● **Accueil** - 88% des employés estiment que leur entreprise pourrait améliorer ses processus d'accueil. (Gallup, 2017)

● **Vie collective** - À la question "Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que cette animation de la vie collective est une priorité pour votre entreprise ?", les décideurs interrogés donnent une note de 7,5/10 et 28 % se déclarent en difficulté sur le sujet. (The Bason project, Le travail déraciné, oct. 2023).

● **Charge de travail** - "Si la durée annuelle effective du

travail stagne depuis 2004 selon l'INSEE, il n'en va pas de même de la "charge de travail" ressentie : celle-ci s'est en effet considérablement accrue au cours des dernières années" selon Bertrand Martinot de Diot-Siaci.

● **Symétrie des attentions** - un nombre croissant d'organisations adopte le principe selon lequel il faudrait se comporter vis-à-vis des collaborateurs à l'image de ses intentions vis-à-vis des clients "Notre mission, c'est de prendre soin de ceux qui prennent soin" déclare Marie Delorme chez Alenvi / Compani.

des actifs

97%

disent qu'avoir de bonnes relations avec leurs collègues (et leur supérieur hiérarchique) est essentiel (PageGroup), y compris pour leur performance (71%). La demande de liens au travail est unanime.

. ANTIMOMIES

Transactions - contrat - hégémonie de la raison - distanciation - télétravail - efficacité individuelle - segmentation

. MOTS-CLÉS

Relations - émotions - cohésion - "care" - résilience - bienveillance - reconnaissance - culture d'entreprise forte - gratitude - intelligence - soft skills - innovation - efficacité collective - transversalité

B2 | LE PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

Tout peut être redéfini ou transformé en relation. Un service peut être relationnel, un management peut être une relation, une transaction peut muter en une relation. Le sens est inhérent aux relations. L'épanouissement est

induit par des relations. Une économie peut devenir relationnelle.



L'Étude Grant

L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard study" est la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, réalisée à partir de 1939 par des générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F. Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude Glueck) et visant à découvrir le secret d'une vie heureuse et épanouie. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel. Dans sa célèbre conférence TEDx*, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des qualités

des liens humains. Les personnes se révélant les plus épanouies sont celles ayant nourri des relations de qualité qu'elles soient intimes, amicales, professionnelles ou au sein de communautés. George Vaillant, autre chercheur associé déclare "les 75 années passées et les 20 millions de dollars dépensés dans l'étude permettent d'arriver à une simple conclusion de quelques mots : en résumé, le bonheur est amour. Point final". Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail.

B3

LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

● Les bénéfices individuels (ou pour le salarié)

- **Joie** - "On ne peut pas séparer la cause des émotions du monde des relations. Les interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions." - Richard Davidson
- **Plaisir** - pour 75% des collaborateurs, les liens au travail impactent le plaisir (Société des Liens, Fabrique Spinoza, 2025).
- **Stress** - Le réseau de soutien social est le premier bouclier contre le stress. (Shawn Achor - The Happiness Advantage)
- **Satisfaction** - pour 82% des collaborateurs, les liens au travail impactent la satisfaction (Société des Liens, Fabrique Spinoza, 2025).
- **Sens** - Pour la CFDT, "la crise du sens au travail tire son origine d'une dimension relationnelle trop souvent négligée".
- **Santé** - De bonnes relations sont aussi voire plus déterminantes pour la santé que l'obésité, l'alcool, le tabac, ou la sédentarité (étude Grant). Les salariés qui entretiennent des relations positives manifestent des signaux physiologiques eux-aussi positifs, à la fois en termes de systèmes cardiovasculaire (Holt-Lunstad), immunitaire (Heaphy et Dutton) et hormonal (Taylor).
- **Développement** - les relations développent les compétences psycho-socio-émotionnelles, en particulier l'empathie. (Société des Liens, Fabrique Spinoza, 2025)



“Nous sommes convaincus que l’intelligence émotionnelle est un élément clé pour renforcer l’efficacité et l’engagement de notre administration. En investissant dans le développement des compétences émotionnelles de nos cadres et managers, nous visons à créer une culture organisationnelle soutenant, performante et alignée sur les valeurs du service public.”

Antoine Lafargue, Directeur Général des Services du Département du Morbihan



“Comment faire en sorte que les collaborateurs soient présents en même temps sur les lieux de l’entreprise, afin de bénéficier des interactions en personne ? Ce problème de synchronisation devra être résolu par chaque entreprise, mais l’écueil est de le voir ressembler à un dilemme du prisonnier, où la solution sous-optimale (personne au bureau) tend à émerger spontanément. Ceci serait probablement contraire au bien-être des salariés. Le travail est, avec la famille et l’école, l’une des principales instances de socialisation.”

Claudia Senik, CEPREMA

● Les bénéfices organisationnels (ou pour l’entreprise)

- **Performance** - 67% des collaborateurs considèrent que leur engagement et leur performance résultent en partie des liens avec les autres (Groupe EBRA) ; post-Covid, parmi les employés qui se sentent plus productifs au bureau, 44 % disent que c’est grâce à l’interaction avec leurs collègues, et 33 % grâce à l’aspect social et à la collaboration avec leur équipe. (Nouveaux espaces de travail et réengagement des collaborateurs, Fabrique Spinoza, 2022)
- **Information** - 70% des informations échangées au cours d’une journée le sont de manière informelle. (Nouveaux Espaces de travail et expérience collaborateurs, 2019)
- **Marque employeur** - 97% des collaborateurs disent venir au travail pour les relations avec les collègues. (Société des Liens, 2025)
- **Productivité** - les gains de productivité du télétravail sont décroissants et estimés entre -20 et +30%, parce qu’ils sont associés à une désocialisation partielle (ibid).
- **Cognition** - les émotions peuvent être vues selon les biologistes comme une préparation à l’action. Les émotions positives augmentent donc les compétences cognitives.
- **Engagement** - “Les personnes avec un meilleur ami au travail sont plus impliquées que les autres”. Un effet 2 fois plus marqué pour les femmes (Société des Liens, Fabrique Spinoza, 2025).

● **Compétences** - La communication interpersonnelle est la 1ère compétence la plus importante parmi les soft skills cités par les dirigeants d'entreprises (Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace).

● **Socle** - Selon 92% des RH et recruteurs, le développement des "soft skills" serait "une nécessité critique pour le futur" (AssessFirst 2021).

66

“L’intelligence émotionnelle est plus qu’une compétence, c’est un catalyseur de réussite tant sur le plan individuel que collectif. Je suis ravi de voir le Département du Morbihan prendre des mesures concrètes pour intégrer cette dimension essentielle dans son développement.”

Christophe Haag, Directeur Impact Sociétal et
Professeur HDR à l’Emlyon Business School

18X plus d’émotions positives
au sein des entreprises sur-
performantes que dans les sous-
performantes.

Losada



La Broaden & Build Theory de Barbara Fredrickson

Explorons le rôle des émotions positives selon la psychologie positive, via la théorie Élargir et construire. Cette recherche démontre le fonctionnement optimal d’un individu en cas de prépondérance des émotions positives. En effet, les émotions positives permettent à l’individu d’élargir son attention à d’autres possibilités comportementales, ce qui lui permet ensuite de construire de nouvelles ressources sur les plans de la pensée, de la prise de décision et de l’action. L’individu voit alors ses ressources s’améliorer, tant sur le plan physique (meilleure santé cardiovasculaire, immunité, forces musculaires, meilleure coordination), psychologique (protection contre le stress, optimisme, résilience), cognitif (capacité à apprendre plus facilement, meilleure résolution de problème) et social (création et qualité des relations). A terme, ces affects positifs construisent de nouvelles compétences et permettent d’affronter plus efficacement des situations impliquant des émotions négatives.

B4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE RELATIONNELLE

L'Entreprise Relationnelle et Emotionnelle mobilise des principes ou processus clés pour réenchanter le travail.

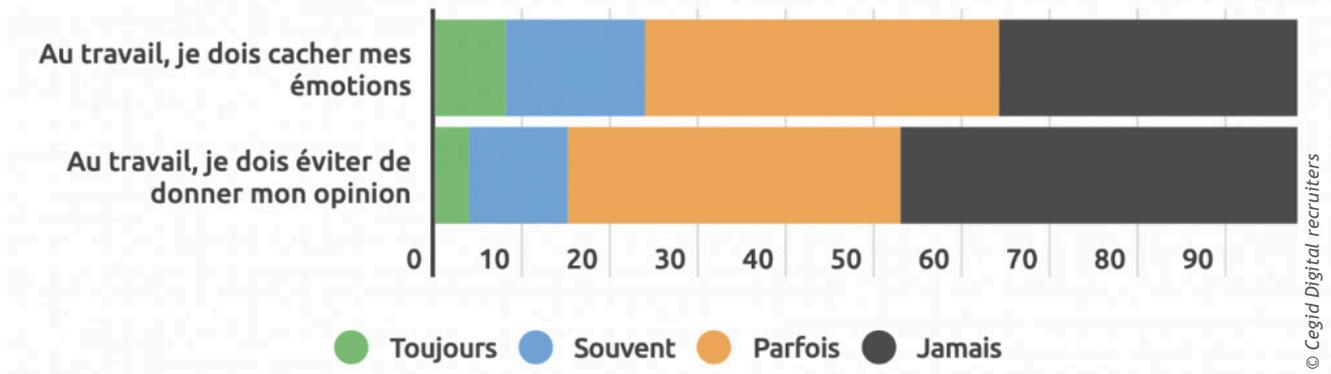
● La réhabilitation des émotions

L'entreprise moyenne adopte une attitude ambivalente vis-à-vis des émotions : encourageant les émotions positives, reconnaissant le stress, mais hésitant à laisser libre cours à un large éventail de leur expression. Pourtant, d'après Gollac (voir plus bas dans cette fiche), cacher ses émotions constitue un risque psycho-social. L'entreprise dépasse cette question en n'exigeant plus seulement de "gérer ses émotions". C'est une gageure, en particulier en France, pays cartésien, où les émotions

ont mauvaise presse, *a fortiori* dans le monde codifié de l'entreprise. Les femmes sont également davantage concernées que les hommes par le fait de devoir cacher leurs émotions. 43% des hommes disent qu'ils n'ont jamais à les cacher, contre seulement 26% des femmes. (Belhout, 2021)

65% des salariés
déclarent cacher leurs émotions au
travail, que ce soit par obligation
ou par choix.

Enquête "Conditions de travail"
menée en 2019 par la Dares



« Conflits de valeurs, exigences émotionnelles et risques psychosociaux », Actuel RH - Dares 2019



“La question n’est donc plus de savoir s’il est bon ou mauvais de cacher ses émotions au travail, mais plutôt de trouver des solutions pour créer un environnement professionnel qui permette de les exprimer sans troubler l’harmonie du collectif.”

Cegid

Les émotions peuvent retrouver leur juste place au travail. Pour cela, plusieurs approches possibles :

- Un leader qui ose **afficher sa vulnérabilité** (MAIF)
- Des **formations** sur les pratiques relationnelles et émotionnelles afin de développer les compétences psychosocio-émotionnelles (Département du Morbihan) : CNV (Communication Non Violente), méthode DISC, Intelligence Émotionnelle, écoute active, co-développement, etc.
- **Une charte établissant les comportements souhaitables** : chez Roole, une charte des bienveillants a été établie par 10 collaborateurs ayant bénéficié de 16 jours de formation sur les compétences psychosocio-émotionnelles (tous les collaborateurs sont formés 4 jours à la CNV)
- **Des pratiques d’attention émotionnelle** : météos intérieures, tours de tables participatifs, visios relationnelles (cf Persona Entreprise digitale positive), etc.



L’usage bénéfique des émojis

Une étude de la Harvard Business School réalisée en 2018 explore le lien entre l’utilisation d’expression des émotions numériques et le bien-être au niveau individuel et national. Les résultats démontrent que l’usage des émojis permet de renforcer la convivialité par la transmission d’émotions et que la quantité et la diversité des émojis augmentent de manière causale le bonheur lors des interactions sociales.

● Le management émotionnel (ou Mood management)

Selon la Harvard Business Review, 85% des compétences du manager de demain sont émotionnelles. En situation de fatigue pandémique, la demande de bienveillance est forte : 93% des collaborateurs déclarent qu’ils resteraient avec un employeur empathique. Par ailleurs, 50% des salariés qui ont des dirigeants empathiques estiment que leur lieu de travail est inclusif (Nouveaux espaces de travail et réengagement des collaborateurs, Fabrique Spinoza, 2022).

En conséquence, se sont développées des formes de management efficaces et modernes centrées sur les relations (sous toutes ses formes) et les émotions : management d’intention (confiance accordée) ; management bienveillant (attention à l’autre) ; servant leadership (développement et soutien de l’autre), management par l’amour de l’Amiral Olivier Lajous (joie, altruisme, engagement). De son côté, le Département du Morbihan s’attelle à refondre l’entretien annuel (intégrant mieux les compétences relationnelles et



Projet Phare INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (IE)

Qu’est-ce que l’intelligence émotionnelle ?



L’intelligence émotionnelle est la capacité à identifier, comprendre et réguler ses propres émotions ainsi que celles des autres afin de résoudre des problèmes et s’adapter au mieux à son environnement. À la différence du quotient intellectuel (QI) qui est peu évolutif, le quotient émotionnel (Qe) peut se développer tout au long de la vie.

Les bénéfices d’une personne qui développe son Quotient Émotionnel

- ✔ a plus confiance en elle
- ✔ sécrète moins d’hormones de stress (cortisol)
- ✔ est capable de dompter son anxiété
- ✔ a trois fois moins de chances de tomber en burn-out
- ✔ prend de meilleures décisions que la moyenne, surtout lorsque la décision est à enjeu
- ✔ génère autour de elle des relations sociales (amicales, maritales ou professionnelles) de bonne qualité
- ✔ possède une bonne santé mentale et physique, marquée par un sentiment de bien-être général
- ✔ est moins sujet à certaines addictions (comme l’alcoolisme)

© Département du Morbihan

Lorsqu’un climat émotionnel d’une organisation est porteur, il favorise **LA FLUIDITÉ ET L’AGILITÉ RELATIONNELLE**,

comportementales). A la RATP, le DRH rapporte à l'Institut de l'Entreprise : *“les managers sont profondément préoccupés du passé (le reporting, l'analyse) et du futur (les projets, les chantiers), peut-être pas assez du présent. Et pourtant s'ils arrivent à favoriser une culture de la présence et de l'attention à l'autre, du sensible et plus largement des soft skills, ils contribueront de façon impactante au développement d'une relation de proximité et de confiance et donc à un meilleur engagement.”*

“

“Le leader de demain doit être le gardien de la qualité de la relation avec les autres.”

Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza

“

“On fait un travail sur le lien, afin que l'équipe se sente bien : cultiver l'attention à l'équipe pour qu'elle soit en sécurité. Au point d'avoir intitulé notre projet d'administration ‘Mon département, une équipe’. Il est essentiel de se connecter à soi et aux autres.”

Damien Launay, Conseiller en organisation, Département du Morbihan

“

“On ne quitte pas une entreprise, on quitte un manager.”

Jonathan Tuchbant, DG Roole

● Des espaces de travail relationnels

En s'appuyant sur les principes de l'ergonomie sociale, il est possible de dessiner des espaces de travail propices aux relations (voir Persona Entreprise Spatiale), en créant par exemple des zones de convivialité, en travaillant les zones de circulations ou celles dites “oubliées”, et en décloisonnant les espaces, etc. Ainsi, la présence d'une zone de “landing” (ou atterrissage) en sortie de salles de réunion, permet la tenue d'un rapide débrief post-meeting, et ainsi éviter de déranger les collègues concentrés avoisinants, tout en insérant de l'huile dans les relations interpersonnelles.

58% **des décideurs** interrogés déclarent avoir augmenté la place des espaces collectifs dans les bureaux.

7,4 / 10

Je crois totalement qu'à l'avenir les espaces collectifs et de sociabilité occuperont une grande majorité des espaces au bureau.

The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023

LE BUREAU COMME LIEU DE SOCIALISATION

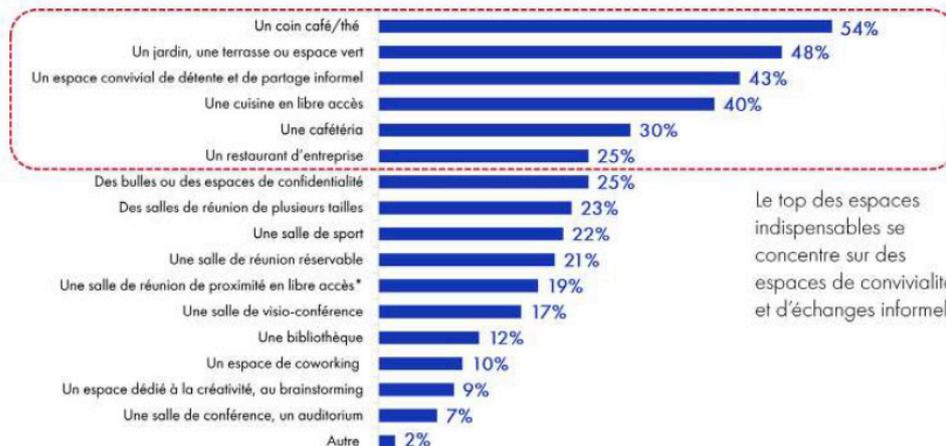


L'attrait pour plus de sociabilité au bureau (convivialité, commensalité)

Selon vous, aujourd'hui au bureau, quels devraient être les espaces indispensables ?

Base totale, n=1200

Plusieurs réponses possibles



Le top des espaces indispensables se concentre sur des espaces de convivialité et d'échanges informels

● Des occasions de socialisation

Les rituels d'entreprise sont à réinventer, en travaillant en priorité sur le lien social, via des moments d'échanges récurrents, formalisés et connus par tous : des réunions régulières en présentiel (Bleu Blanc Zèbre), des repas d'équipes (Factory paie le déjeuner quotidiennement à tous les collaborateurs présents), des jeux d'entreprises (Escape games de la Métropole d'Orléans), failure parties (Intuit) ou fête de l'erreur (Weldom) ... Les entreprises se montrent inventives pour élaborer des occasions de rencontres profondes. Ainsi, elles recourent à l'association Entourage, spécialiste du lien, qui organise des parties de pétanque avec des grands précaires, permettant d'ouvrir les horizons, de transformer les comportements, et de tisser des liens solidaires internes et externes. Pour terminer, pour assurer leur succès, les modalités de rencontres doivent être pensées par les collaborateurs (ancien séminaire "Mowgli et les 7 nains" pensé par les salariés du Groupe SOS). En bref, l'enjeu est de fabriquer des unités de temps et de lieux, communs.



Approches pour générer des occasions de socialisation

- Au bon niveau de l'organisation - faut-il le stimuler au niveau d'une équipe, d'un service, d'une unité opérationnelle ?
- Lié au travail ou pas - le mécénat de compétence (qui peut être lié à l'activité de l'entreprise) offre une ouverture sur le monde. Il peut aussi s'agir de grands projets positifs à l'échelle de l'organisation (la MAIF a organisé des réunions de coconstruction pendant 1 an pour penser son séminaire managérial de la confiance)
- Animé ou spontané - une cohorte de métiers émerge pour favoriser la socialisation, de barista, à responsable convivialité du social bar ou manager-GO, voire de jardinier, ou service civique en charge de l'animation des bureaux. Voir la note de la Fabrique Spinoza : "Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ?"
- S'appuyant sur le manager (ou pas) - le manager est-il encouragé, voire évalué sur la convivialité et la cohésion de son équipe ?
- Ouvert sur le monde ou pas - à l'avenir, une partie de nos bureaux accueillera (vraiment) du public, génère un faible taux d'approbation de 3,5/10 pour les entreprises interrogées par The Boson Project
- Autour du repas - la commensalité (le partage de la table) est un besoin humain fondamental. Par exemple, tous les midis, les collaborateurs de Roole ont la possibilité de se rassembler dans un restaurant d'entreprise : le "Bistrot du 7", dont le chef et sa brigade sont issus de "Cuisine Mode d'Emploi(s)" (CME), le centre de formation créé par Thierry Marx. "Alors un grand chapeau au nouveau chef, Mus et

à notre Benji national: nul ne peut le remplacer. Moi j'y passe toujours un moment agréable :) Faut continuer". Petits-déjeuners et collations offerts, et déjeuner à prix très accessible.

- Sans raison - chez Hopscotch, il y a une cour, "on fait des pots tout le temps, pour toutes les occasions"
- Avec les clients (ou pas) - Hopscotch invite souvent ses clients, partenaires, etc. à des cycles de rencontre pour resserrer l'écosystème et les liens.



L'analyse d'Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza

Les événements d'entreprises permettent de créer des liens durables entre les collaborateurs.

Selon Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza, l'approche traditionnelle des réunions d'équipe régulières cède la place à une systématisation des séminaires d'entreprise. Ce changement stratégique répond à une volonté d'optimiser le temps de travail tout en favorisant une connexion plus profonde entre les collaborateurs lors de rencontres moins fréquentes mais plus impactantes. Chez Roole, chaque direction organise un séminaire annuel d'au moins 2 jours pour remercier les équipes de leur investissement au quotidien.

● Un processus hybride optimisé

En mettant à profit la "réingénierie du processus distanciel" de David Autissier, l'entreprise peut croiser les activités "télérobustes" et "téléfragiles" avec les désirs des équipes et aboutir à des plannings de présences communes permettant de conjuguer efficacité et socialisation. Elle consiste à cartographier les activités d'une équipe, les ordonner par faisabilité à distance, en présentiel ou en hybride, et enfin en tirer une organisation d'équipe qui favorise le lien et l'excellence.



"Selon l'enquête longitudinale anglaise auprès des ménages britanniques (UKHLS) et l'enquête allemande (SOEP), le passage au télétravail intégral se révèle préjudiciable à la satisfaction de vie (enquête allemande) et à la santé mentale (enquête anglaise) des salariés (Senik et al., 2022 ; Gueguen et Senik, 2023). Il réduit notamment le sentiment d'être utile, la concentration, la confiance en soi, le sentiment de joie, la capacité de prendre des décisions, et augmente le risque de dépression"

● Un recours à l'économie relationnelle

Dans son ouvrage *Pour une économie de l'humain : quand les surabondances font reculer la richesse, l'économiste*, Maurice Obadia invite à passer d'une économie de service, fondée sur le strict échange, à une économie de la relation fondée sur la qualité de la relation. La compétitivité d'une organisation s'y évaluerait principalement en fonction de son réseau relationnel. Hopscotch s'inspire de cette approche pour offrir aux organisations un "État des liens" de son réseau relationnel externe afin d'évaluer son score économique relationnel. Mis en application dans l'entreprise, cela se traduirait par une stratégie d'augmentation de ce score économique relationnel, via un renforcement des liens, en particulier de confiance, avec son écosystème. "Les dirigeants ont pris conscience de l'importance du lien et souhaitent organiser des 'conversations' avec leur écosystème" déclare Hopscotch.

● Une mutation vers des biens relationnels

L'économie s'est transformée d'une économie industrielle en une économie de services, et aborde une mutation additionnelle, en direction de services relationnels. Ainsi Groupama s'interroge en séminaire de direction régional sur la valeur relationnelle de ses services (interaction agent-adhérent) et celle émotionnelle (en cas de sinistre : protection, empathie, etc.) Autre illustration, d'après l'étude "Commerce idéal de demain", les commerces souhaités par les consommateurs seraient des commerces relationnels, voire des "commerces accompagnés". Même les médecins de la Traverse à Bergerac "déprescrivent" des médicaments et prescrivent des liens sociaux, inspirés de la pratique du Social Prescribing anglais. Enfin, une multitude de métiers dédiés aux liens illustrent cette mutation générale vers les biens relationnels : "maîtresse de maison" chez Châteauform, "Baristas" chez Kawaa, "Office managers" dans les nouveaux lieux, "Happiness Manager", parfois sous forme d'équipe à l'image du réseau de "JAMBassadeurs" chez Just Eat, animateurs à domicile en gérontologie (Anim & Co), facteur ("la visite du facteur"), "social prescriber" ou "link worker" anglais (remboursé par la sécurité sociale), médiateur social (qui fait la passerelle entre les personnes vulnérables et les institutions), ambassadeur de communauté (ou community organizers), médecin de liens (La Traverse), tuteur de résilience (citoyen sentinelle, cf Boris Cyrulnik), Chief Happiness Officer (voir "CHO, réalités derrière les fantasmes"), Barista (un dirigeant de l'assurance rapporte que c'est le recrutement le plus important de l'entreprise), responsable convivialité (Social Bar), ou auxiliaire d'envie (Alenvi, acteur du soin à domicile).

● Une mise à profit de la puissance de la reconnaissance

La partie I de la présente étude met en valeur le pouvoir

de la reconnaissance. Pour mémoire, 84% des salariés estiment que la reconnaissance obtenue dans leur travail est indispensable à leur bien-être (OpinionWay, Assises Ses et Travail, octobre 2022). L'encadré qui suit met en avant des pratiques la favorisant.



Les pratiques de reconnaissance (ou de feedback)

- Formuler **3 feedbacks positifs** pour un feedback "constructif". (Mars France)
- Reconnaître l'existence de l'autre en lui disant simplement "**Bonjour**". (Chez Ochsner Health System, arrivé à 10 pas de son collègue, on lui sourit, et à 5 pas on lui dit bonjour ! Règle convenue entre les salariés pour leur bien)
- Développer **une app** pour délivrer de la gratitude en interne, comme The Clic (Mairie de Suresnes) ; ou exploiter une app existante comme l'envoi d'un "Bloom" sur Poplee engagement, soit un message personnel de type bravo, clin d'oeil ou merci à un pair, à la fin de chaque questionnaire rempli.
- **Dire merci** tous les matins pendant 21 jours à un collègue ou à soi-même ou à la vie (cabinet d'audit anglo-saxon, d'après Achor Shawn).
- Se dire **merci à deux**, 1 min chacun sans interruption, pour ce pour quoi on ressent de la gratitude vis-à-vis de l'autre. (ARaymond)
- Mettre à profit les **4 orientations de reconnaissance** - résultat, effort, compétences, existence - vis-à-vis de ses collègues. (voir infographie en partie I de la présente étude)
- Développer la **reconnaissance intégrative**, celle qui donne à l'individu le sentiment d'être à sa juste place dans l'organisation.
- Organiser une **réunion de congratulation**. (La boîte à outils du Chief Happiness Officer - Motte, Larabi, Boutet, 2018)
- Organiser annuellement une **campagne de feedback** pour récolter des retours de personnes avec qui chaque collaborateur a travaillé dans son quotidien ou sur un projet particulier. (Roole)
- Installer la **culture des Chaudoudoux** en offrant aux managers de la Relation Client le livre "le conte chaud et doux des chaudoudoux" : il n'y a pas de limite à la reconnaissance, elle fait grandir et participe au développement de chacun. (Roole)
- **Se faire évaluer à 360°**, mais aussi via des clients / prestataires formateurs et des structures externes. (Compani)

● Un processus d'intégration soigné, mais aussi de recrutement

- 88% des employés estiment que leur entreprise pourrait

améliorer ses processus d'accueil. (Gallup, 2017).

- 25% des employeurs mettent en place des programmes d'accueil d'une durée d'un ou deux jours seulement. (CareerBuilder).
- 78% des nouvelles embauches ont déclaré que leur bonne expérience d'intégration leur avait donné une vision positive de leur employeur. (Talmundo).
- 4 employés sur 5 déclarent que les programmes d'accueil les aident à comprendre la culture de l'entreprise. (Talmundo).
- 45% des nouveaux embauchés qui ont vécu une expérience d'accueil positive font davantage confiance à leur entreprise. (CareerBuilder).

- Les employés qui ont bénéficié d'un programme d'accueil efficace sont 69% plus susceptibles de rester trois ans dans leur entreprise. (MyShortLister, 2020).
- Les employés bénéficiant de programmes d'accueil plus longs atteignent leur premier accomplissement 34 fois plus rapidement (SHRM, 2017).
- Le recrutement chez Roole comprend une restitution (format 100% libre) et une mise en situation. Lors de l'intégration, les 3 premières semaines sont dédiées à découvrir l'ensemble des métiers. D'autres éléments rythment la vie du nouvel entrant : Café RRH après une semaine, Bilan d'intégration avec le manager et le recruteur après un mois, Rapport d'étonnement avec Servane Petit, la Directrice des relations humaines, après 6 mois.

Ils le pratiquent



Hopscotch

a notamment développé l'outil "État des liens", qui utilise des questions et les réseaux sociaux pour évaluer et évoluer vers une économie de la relation. Cette approche déplace l'accent du produit vers le service et l'expérience, permettant aux organisations de s'insérer différemment dans une économie où les liens vont au-delà des simples transactions. Leur diagnostic permet de cartographier les relations de l'organisation, avec ses clients et son environnement afin de définir des stratégies.



officience

son co-dirigeant Duc Ha Duong évalue non seulement ses flux financiers mais aussi ses flux relationnels, de confiance et émotionnels.



Google

déploie dans certaines unités opérationnelles une charte de la compassion électronique. Il s'agit avant d'envoyer un message de le relire en s'imaginant être le destinataire et vérifier qu'il ne peut susciter d'émotions négatives.



Bloom at work

sonne une cloche dans les bureaux pour célébrer les MINI-succès.



IMATech (et Roole)

chaque collaborateur bénéficie d'un Droit au Coaching Individualisé lui permettant de grandir et se développer, particulièrement en savoir-être.



Pimkie

expérimente dans certaines unités la "météo intérieure" pour démarrer ses réunions



Groupe Hervé

recrute en priorité sur les valeurs (assez inamovibles), en second-lieu sur le savoir-être (qui prennent un ordre de grandeur de 5 ans à se développer), et en dernier sur les compétences techniques (que l'on peut généralement acquérir en un temps plus court).



Département du Morbihan

développement de la relation à toutes les étapes de sa carrière : Démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants (journée dédiée avec vision globale et interrogation de comment, à leur échelle, ils peuvent contribuer) ; Séminaire annuel des cadres et conférences managériales « d'inspiration » ; Encouragement des temps informels de convivialité soutenus par la collectivité ; Accompagnement des nouveaux retraités.

Ils le pratiquent



Davidson Consulting

développe un outil en open source de smiley rouges, jaunes, verts pour exprimer quotidiennement son état mental à son manager de proximité.



collèges du Morbihan

200 agents du département sont passés par des formations à la communication (DISC) et à la bienveillance, voire à la médiation, ce qui pacifie les relations.



Entreprises opaques

la communication est consacrée comme un méta-processus fondamental, et des garde-fous sont érigés pour prévenir le délitement des relations (médiations à différents échelons).



Les "musiciens" amateurs du Morbihan

encouragés par leur hiérarchie, des groupes de musique d'agents se sont formés au Département du Morbihan, qui ont joué lors du séminaire des cadres, pendant la fête de la musique.



Canon

exige de ses employés en Chine qu'ils sourient devant une caméra pour pouvoir accéder à une salle de réunion (sic).



Fish philosophy

jouer pour réenchanter : il s'agit d'une philosophie, que l'on peut partager en équipe en proposant un vrai processus de changement de posture et de rapport aux autres. Née à Pike Place, le marché aux poissons de Seattle, dans les années 90, elle s'appuie sur 4 principes : Choisir son attitude - Être présent - Illuminer la journée - Jouer. (La boîte à outils du Chief Happiness Officer - Motte, Larabi, Boutet, 2018)



City One

demande à ses hôtes / hôtesse / commerciaux, pendant les confinements de la crise sanitaire, de passer des appels empathiques pour prendre des nouvelles de ses clients.



Une radio "Roole"

pour garder le lien pendant le confinement qui est devenue un média pour valoriser les collaborateurs et leurs projets.



DGS du Département du Morbihan

Les leaders vont très régulièrement "sur le terrain". En ce qui me concerne, dit le DGS, "*vous avez toutes et tous mon 06 et mon mail, vous m'envoyez un message si vous voulez me parler*".



Poplee engagement

Roole utilise ce baromètre pour prendre le pouls des équipes via une enquête récurrente toutes les 6 semaines.



Agents du Département du Morbihan

une intention est que les mots "apprenant, bienveillant, engagé et intègre." deviennent opposables, c'est-à-dire que l'on puisse exiger ces postures de soi et des autres.



Alenvi

met en place des parrains / marraines dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs. Chacun s'efforce de prendre un café avec toutes les personnes de l'entreprise, même s'il ou elle ne travaillera jamais avec.



Orange (branche OAB)

Tenir un tableau de dernière rencontre physique avec les collègues.

Mesurer l'évolution de la gestion émotionnelle : un choix engagé

Soucieux de mesurer l'efficacité de ses engagements, la démarche portée par le Département du Morbihan repose sur une évaluation rigoureuse du quotient émotionnel (QE) de ses managers, suivie d'une formation intensive et personnalisée. Grandes étapes :

- Conférence interactive en juin 2024 par le Docteur Christophe Haag, Directeur Impact Sociétal et professeur à l'Emlyon.
- Passation du test QEPro (seul test d'intelligence

émotionnelle de performance validé scientifiquement) par chaque manager.

- Formation d'une journée (plus deux heures de débriefing deux mois après) avec Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie et spécialiste de l'intelligence émotionnelle.
- Seconde journée d'approfondissement l'année suivante garantissant ainsi une progression continue et in situ des compétences émotionnelles.
- Nouvelle passation du test par les cadres en mai 2026.
- Présentation des résultats lors du séminaire des cadres de juin 2026.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Créer un poste d'animateur interne de la relation (barista chez Kawaa, "Maîtresse de maison", "Office manager", "Happiness Manager", Jardinier, responsable convivialité (Social Bar), CHO, etc.
- ✓ Former aux compétences psycho-socio-émotionnelles (Département du Morbihan), y compris les non managers (CNFPT).
- ✓ Déployer un outil "pulse" (c'est-à-dire quasi-quotidien) de mesure des émotions. (Davidson consulting)
- ✓ Faire organiser des rituels conviviaux PAR les équipes. (Groupe SOS)
- ✓ Dessiner des tableaux de présence commune au travail. (Nexem)
- ✓ Célébrer les succès et les occasions de joie ou en faire des challenges ludifiés. (Weldom)
- ✓ Instaurer des pratiques de gratitude (merci à soi, aux collègues, au monde - Shawn Achor).
- ✓ Instaurer un droit au coaching individuel. (IMATech)
- ✓ Créer des temps de vulnérabilité partagée. (Black Elephant)
- ✓ Produire en intelligence collective une Charte de la convivialité. (3M)



L'ingénierie du lien social permet de dessiner des grands leviers pour des relations y compris au travail

L'étude Société des Liens (Fabrique Spinoza, 2025) a permis d'identifier de grandes briques des liens sociaux, dessinant une véritable "ingénierie du lien social". Ces briques sont à disposition pour tisser le lien social au sein de l'entreprise : l'expérience, le récit, l'indéterminé, le désaccord, l'agilité, la régularité, le rituel, l'occasion, les moteurs, les facilitateurs, les valeurs, le nom, le prétexte, la transmission, le faire, la logistique, le chez soi, l'espace, la coconstruction, la prédiction affective, l'anticipation, la qualité sonore, la commensalité, l'altérité, le genre apaisé, l'interdépendance, la connexion au vivant, la température, l'activité physique, le corps, la proximité, la résonance émotionnelle, l'effort, la confiance, la gratuité, l'horizontalité, la simplicité, la vérité, la vulnérabilité, le temps, la présence, l'écoute, l'amour, la diversité. Tous ces critères peuvent être mobilisés pour favoriser la création de liens sociaux.

Pour terminer cette section-action, des actions sympathiques et bon enfant mises en oeuvre pour la convivialité dans les entreprises des Passeurs du bonheur (les bénévoles) de la Fabrique Spinoza : L'instant fun, Le mur des polaroids qui font du bien, Les boîtes à lire, Le Calendrier de l'avent (mystère ou collaboratif), La journée "J'aime ma boîte", Secret Santa, Calendrier de pensées positives, Raclette party et concours du pull de Noël le plus original, Jouer et encore jouer, Paquets Cadeaux Solidaires, RDV mystère, Anniversaires des employés, Réaliser un plat cuisiné à distance, Troc, Arbre à Gracitutes, Concours «Comédie Musicale», concours artistique interservice et interfonctions, Perception & Magie.

B5 | VIGILANCE - ÉCUEILS À ÉVITER DANS L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

● **Surinvestissement** - les émotions et les relations positives au travail pourraient provoquer un surengagement. Il peut être prévenu par des enquêtes sur l'équilibre vie privée - vie pro.

● **La mollesse** - les relations amicales pourraient entraver le management ; pour l'éviter, comme le rappelle le Groupe SOS, "*l'exigence est la forme la plus sincère du respect*". La formation à la communication non violente (CNV) permet d'être vrai sans violence ni abîmer la relation.

● **Exigence émotionnelle** - tous les collaborateurs risqueraient de devoir afficher une humeur positive. Or pour le sociologue Gollac, l'exigence émotionnelle (devoir travestir son émotion au travail) est source de Risques Psycho Sociaux. En contrepoids à ce risque, l'entreprise doit viser l'authenticité des relations. "*On peut être soi-même chez Roole. Nous pensons que l'on doit pouvoir se comporter pareil au travail et dans la vraie vie.*" - Jonathan Tuchbant, DG

● **(non)Sensibilité aux "moments faibles" des collaborateurs** - Ne pas prendre en compte les

différentes étapes de vie que traverse une personne comme la perte d'un proche, la ménopause chez les femmes, ou d'autres événements personnels et ne pas être sensibilisé à ces réalités en s'attendant à ce que chaque collaborateur reste constamment d'humeur positive, revient à ignorer les aléas inévitables de la vie. Cela limite l'empathie et la flexibilité nécessaires pour soutenir les collaborateurs face aux défis personnels, créant une pression injuste et nuisant à la qualité de vie au travail. A l'inverse, la Fabrique Spinoza recommande d'autoriser et d'accorder de l'importance aux "moments faibles" des collaborateurs. Pour exemple, 31% des collaborateurs cachent qu'ils sont aidants à leur employeur de peur d'être jugés ou discriminés, d'après l'étude Vieillir heureux de la Fabrique Spinoza en 2022. A cette fin, la RATP a mis en place un dispositif "proche aidant", et les budgets alloués à la réservation de berceaux dans les crèches ont été revus à la hausse à la rentrée 2023. "*Chez Roole, on met tout en oeuvre pour que les équipes se sentent en sécurité dans les moments difficiles*" pour Jonathan Tuchbant, DG.

● **Vu comme non stratégique** - quelques collaborateurs pourraient être tentés de dire que ce n'est pas la

priorité, qu'il *“vaudrait mieux embaucher plus d'agents publics plutôt que de consacrer une part du budget sur des choses peu concrètes comme la formation aux relations et émotions”*. Au sein du Département du Morbihan, les syndicats, initialement réservés, ont admis les choix opérés, d'autant qu'ils se font le relais de fortes attentes vis-à-vis de la qualité du management. *“Un agent peut rentrer pour le salaire, mais il ne reste pas pour le salaire”* - Damien Launay, Département du Morbihan.

Pourtant, pour illustrer l'importance de l'enjeu, ce risque de non-relation constitue le frein principal d'adoption généralisée du télétravail : dans l'ouvrage Travail et organisation hybride de 2022, David Autissier rapporte que 93% des managers craignent une perte de cohésion d'équipe à cause des mutations du travail hybride.

B6 | PERSONA LIMITE - PROSPECTIVE SUR L'ENTREPRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

L'entreprise relationnelle et émotionnelle investit massivement dans le développement humain de ses collaborateurs afin de maximiser l'intelligence émotionnelle individuelle et collective. En conséquence, les relations sont plus apaisées, harmonieuses. Les temps au bureau (pour le tertiaire) sont des moments qui consacrent le lien. La couleur émotionnelle globale de l'entreprise est mesurée en permanence via des déclarations, des apps, ou des détecteurs automatiques par reconnaissance faciale qui permettent de les évaluer, et de prendre des actions correctives. Toute émotion est

bonne à partager, sans violence et sans tabous. Le modèle économique de l'organisation est transformé vers des biens relationnels pour tirer parti du capital immatériel précieux des ressources humaines, et saisir l'opportunité d'une économie relationnelle. Les IA prennent en charge une partie importante des activités non émotionnelles, et les collaborateurs sont recentrés sur les valeurs ajoutées relationnelles.

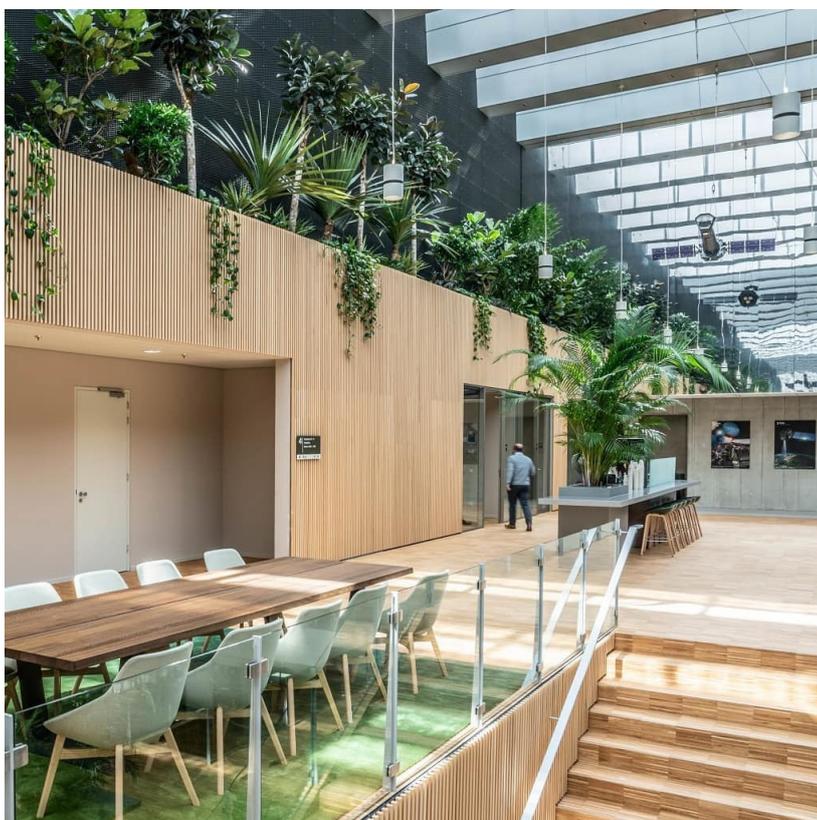
C

PERSONA - L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

● Définition

L'entreprise régénérative est un modèle d'entreprise qui favorise la reconnexion au vivant afin de développer les conditions d'un fonctionnement optimal des écosystèmes. L'entreprise régénérative s'inspire des lois du vivant pour repenser les structures et les processus organisationnels. Inspirée

par ces principes de la biomimétique, elle cherche à imiter les stratégies de la nature pour créer des systèmes plus durables et résilients. Ce faisant, elle s'engage et contribue à la restauration du vivant, dépassant les bénéfices de notoriété associés.



© For Me Lab

Murs végétalisés dans les bureaux

C1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

● Contexte

● **Le réchauffement climatique** est à l'œuvre comme le rappelle le 6e rapport du GIEC : la concentration en CO₂ dans l'atmosphère a atteint son record depuis 2 millions d'années ; et les investissements financiers déployés à l'international pour l'action climatique sont largement insuffisants : ils devraient être multipliés par un facteur de 3 à 6, si l'on veut limiter le réchauffement à +2°C.

● **Eco-anxiété** - "En 2023, la dégradation de l'environnement reste le deuxième sujet de préoccupation des français, après la violence et l'insécurité." L'environnement, un sujet de préoccupation pour de plus en plus de français (Vie publique, 2023).

● **RSE** - Les citoyens exercent une pression croissante et constante sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques plus durables. Cette pression s'accompagne d'attentes accrues des salariés en matière de

responsabilité et d'actions en faveur du climat et d'un monde plus éthique.

● **Biophilie** - La nature est bonne pour l'être humain (et pour les organisations) c'est l'hypothèse biophilique. La Nature constitue sans doute aussi LA solution, ce qui donne lieu au courant "Nature-based solutions".

● **Sincérité** - 60% des salariés interrogés estiment ne pas être assez informés de l'actualité RSE de leur entreprise, et pour ceux qui le sont, la majeure partie d'entre eux jugent qu'il s'agit d'abord d'une démarche de communication plutôt qu'un engagement sincère.

● **Chiffres clés**

● **44%** des salariés aspirent à travailler dans des lieux qui respectent les ressources de la planète et agissent pour le climat.

● **51%** des 18-25 ans sont prêts à vivre un style de vie plus minimaliste en luttant contre la surconsommation.

● **51%** pensent que sauver la planète nécessitera une action radicale.

● **Filiation de l'entreprise régénérative**

L'entreprise régénérative place l'environnement au cœur de son fonctionnement, intégrant ces valeurs dans l'ensemble de ses processus, y compris son modèle économique. Cette approche dépasse la simple réduction de l'empreinte écologique pour aller vers une démarche qui contribue activement à la restauration et la protection de l'environnement.

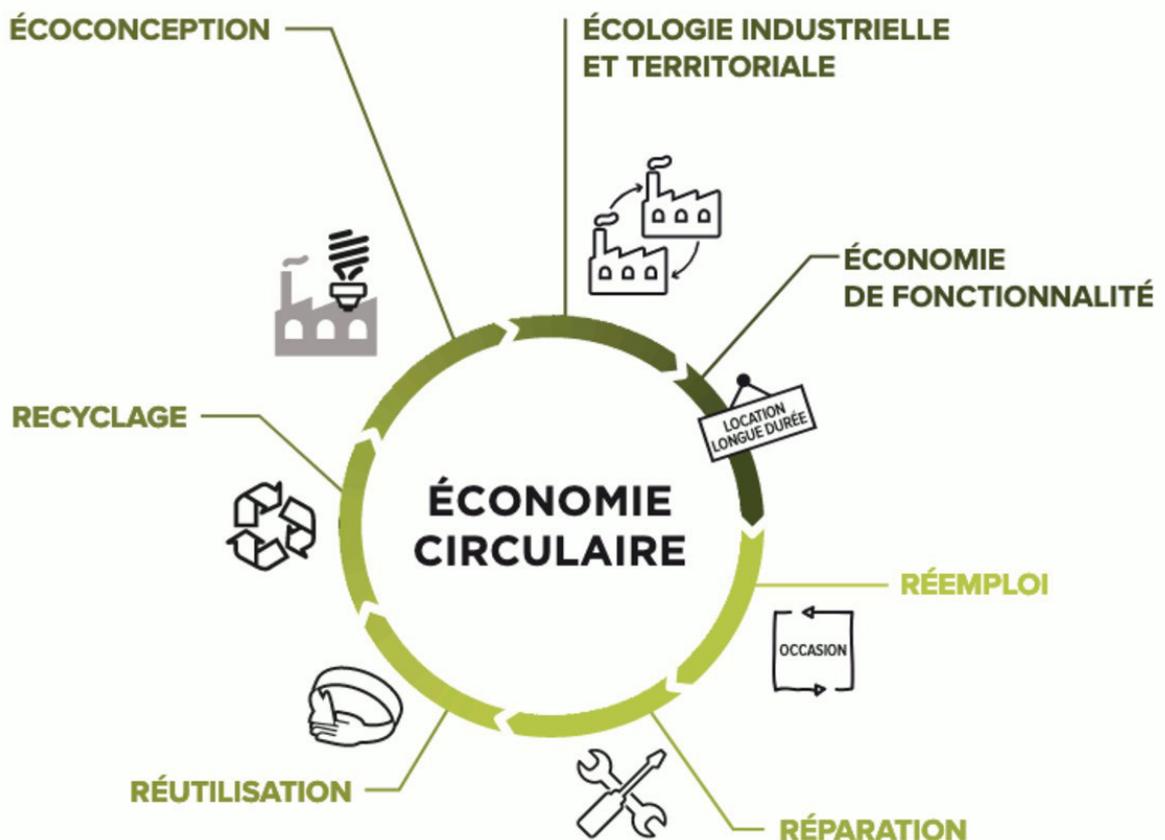
Explication de 3 concepts proches :

● **L'entreprise circulaire** optimise intégralement ses chaînes de valeur, réduisant au maximum le gaspillage et réutilisant les ressources dans un cycle continu.

● **L'entreprise sobre** s'efforce de minimiser ses consommations, visant une réduction nette de l'impact environnemental à travers des pratiques plus efficaces et une gestion rigoureuse des ressources.

● **L'entreprise régénérative**, quant à elle, va au-delà de ces deux modèles. Elle ne se contente pas seulement de réduire son impact environnemental, mais elle cherche à avoir un effet positif sur l'environnement en contribuant activement à la restauration des écosystèmes. Là où les entreprises circulaires et sobres se focalisent sur la minimisation des dommages, l'entreprise régénérative ambitionne de réparer et revitaliser les systèmes naturels.

L'économie circulaire



© Cycl'Op

C2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Circulaire, sobre, ou régénérative, ces 3 concepts ont pour parenté la Nature comme modèle, donc le biomimétisme. Défini en 1977 par J.M Benys, c'est une "démarche d'innovation, qui fait appel au transfert et à l'adaptation des principes et stratégies élaborés par les organismes vivants et les écosystèmes, afin de produire des biens et des services de manière durable, et rendre les sociétés humaines compatibles avec la biosphère".

Dans son étude Nature, santé et engagement, en 2021, La Fabrique Spinoza s'est appuyée sur ces 16 fondements biomimétiques pour dégager 9 principes essentiels qui, s'en inspirant, donnent des clés à l'homme et aux organisations afin d'agir au quotidien pour la Nature.



Les 9 lois ou principes du vivant

1. La croissance du vivant - la vie se développe de bas en haut et s'assemble en chaînes.

2. La diversité du vivant - la vie utilise peu de thèmes pour générer de multiples variations.

3. L'information, clé du vivant - la vie s'organise grâce à l'information et génère la diversité en distribuant l'information.

4. Essais / Erreurs - la vie crée à partir d'erreurs.

5. Cycles : la vie fonctionne par cycles et perdure grâce aux rotations de matières.

6. Optimisation & opportunisme : la vie tend à optimiser plutôt qu'à maximiser, dans une démarche opportuniste.

7. Coopération du vivant : la vie est compétitive sur un socle de coopération.

8. L'interdépendance du vivant : la vie est interconnectée et interdépendante.

9. La temporalité du vivant : la vie jouit de son temps propre.

(Nature, Santé et Engagement. Vers une nouvelle approche de la transformation écologique. 2021. Fabrique Spinoza.)

C3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

● Bénéfices individuels (ou pour le collaborateur)

● **Santé** - les bénéfices de la nature pour l'être humain sont majeurs (voir section sur la biophilie). Par exemple, la présence de végétation dans un rayon de 300 à 500 mètres diminue le taux de mortalité globale de 8 à 12% (Nature, santé et engagement, Fabrique Spinoza, 2021).

● **Energie** - les plantes au bureau réduisent le stress et l'anxiété rapportée de 37%, permettent une baisse de 58% des dépressions, une diminution de 44% de l'hostilité et une réduction de la fatigue de 38% (Burchett, Torpy, Brennan & Craig, 2010).

● **Santé environnementale** - le végétal au bureau aiderait à améliorer la qualité de l'air de 25% dans les bâtiments sans air conditionné. (Fjeld, 2000). Il aide à réduire le niveau sonore ambiant. (Costa & James, 1995)

● **Cognition et Émotions** : Les réactions psychologiques à la nature englobent notre capacité d'adaptation, notre vigilance, notre attention, notre concentration, nos émotions et nos humeurs. En contact avec la nature, nos facultés de ressourcement et de gestion du stress s'améliorent. Les expériences en milieux naturels permettent une récupération émotionnelle plus grande,

avec des baisses mesurées de la tension, de l'anxiété, de la colère, de la fatigue, de la confusion et de la perturbation de l'humeur générale. (Nouveaux espaces de travail et (ré)engagement des collaborateurs, 2022, Fabrique Spinoza.)

● **Satisfaction** : Les salariés directement engagés dans le développement durable, la RSE ou les projets à impact positif sont 2 fois plus nombreux à se dire satisfaits de leur travail (50% contre 25% pour les employés non investis dans ces questions). D'autre part, la présence d'éléments naturels augmente la satisfaction au travail (Human Spaces, 2018).

● **Fierté** - Selon Charlotte Dekoker (Déléguée générale adjointe de l'Association Admical), *la fierté des salariés est multipliée par deux lorsqu'ils participent à une action de solidarité citoyenne, et cela renforce même l'attractivité de l'entreprise car "un salarié solidaire est un salarié plus heureux"*

● **Prévention du burnout** - Le chercheur suédois Ulrich étudie actuellement le rôle de la Nature comme outil de prévention du burn-out sur une équipe d'infirmières. Une exposition de 15 à 20 minutes suffirait à agir en tant que levier de prévention du burn out.

- **Sens** - “L’entreprise régénérative mène des activités porteuses de sens, visant à prendre soin et co-évoluer avec les vivants” - Kairos
- **Intégration** - “L’entreprise régénérative s’appuie sur la singularité des personnes” - Kairos
- **Collaboration** - “L’entreprise régénérative repose sur un principe de complémentarité et de coopération” - Kairos
- **Développement** - “L’entreprise régénérative renforce les capacités des vivants à exprimer leur plein potentiels” - Kairos
- **Bénéfices collectifs (ou pour l’entreprise)**
 - **Productivité** - Les recherches sont multiples démontrant l’influence des éléments naturels (aussi basiques que la présence de plantes et d’éclairage naturel) sur la productivité. (+15%, Nieuwenhuis, Knigh, Postmes & Haslam, 2014)
 - **Créativité** - Les éléments naturels la favorisent. (+15%, Human spaces : The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace, 2018)
 - **Marque employeur** - “Les citoyens exercent une pression croissante et constante sur les entreprises pour qu’elles adoptent des pratiques plus durables. Cette pression s’accompagne d’attentes accrues des salariés en matière de responsabilité et d’actions en faveur du climat et d’un monde plus éthique. Les entreprises qui sont à la traîne vont devoir agir vite sous peine de ne plus paraître attractives aux yeux des jeunes talents.” Groupe Calixa
- **Absentéisme** - La modération de l’organisation préserve de l’usure professionnelle.
- **Opérations** - Une large gamme de bénéfices est envisageable, dont la performance des collaborateurs invités à repenser leurs processus en profondeur.
- **Réduction des coûts à long terme** - La volonté de préserver le vivant et s’en inspirer conduisent à une optimisation des processus et des dépenses.
- **Durabilité** - Un modèle durable par design.
- **Marque** - Transparence au sein de la hiérarchie et des clients puisque les indicateurs doivent être calculés et sont vertueux à communiquer.
- **Résilience** - Face aux crises, car la croissance n’est pas effrénée ; “la réduction du besoin d’intrants externes (chimiques, ...) induit une dépendance réduite aux importations et à leur fluctuation au gré des enjeux géopolitiques et climatiques.” - Kairos
- **Autonomie / Cap** - “Le renforcement des capacités de chacun individuellement et collectivement à naviguer dans des environnements complexes et s’orienter via une boussole éthique et une approche apprenante humble (plutôt qu’à planifier / déployer)” - Kairos.
- **Productivité** - Interface dit avoir mesuré un gain de productivité de 40% grâce au design biophilique de leurs nouveaux espaces

C4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

La sous-partie qui suit détaille les approches permettant d’opérationnaliser l’entreprise régénérative. Pour commencer, examinons le principe de la biophilie qui est structurant.



La biophilie

Un fil directeur de ces principes est la biophilie, en voici une explication.

En 1984, le biologiste Edward O. Wilson formule “l’hypothèse de la biophilie” pour identifier le besoin de l’être humain de se connecter à d’autres formes de vie. Étymologiquement,

“**bio**” désigne la vie et “**phile**” le fait d’aimer. La biophilie est donc le fait d’aimer le vivant, et de manière poétique, d’en être aimé. Il s’agirait, du point de vue de la psychologie évolutionniste, d’un processus biologique inné consistant à se concentrer sur la vie. La biophilie examine les modes par lesquels le vivant est vertueux pour le vivant. En cela, la nature est bénéfique et l’entreprise peut se saisir de ces différents apprentissages.

Nouveaux espaces de travail et (ré)engagement des collaborateurs. Les éléments naturels, pour accroître les bénéfices sur la santé. Fabrique Spinoza, 2022

C. PERSONA - L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

● Renaturation des espaces de travail

Végétaliser les bureaux se révèle ainsi un support de santé et bien-être. On parle plus savamment de design biomorphique ou d'aménagement biophilique (cf définition ci-dessus de la biophilie). Il peut se traduire de 3 manières :

● **La présence de Nature** - plantes, jardins ou potagers d'entreprise, ou plafond numérique géant à l'hôpital Pitié Salpêtrière.

● **La "relation à la Nature"** - bureaux semi-fermés / semi-ouverts à l'image de la Théorie de la Savane (besoin d'horizon ET de protection).

● et même **l'imitation de la Nature** : fonds d'écran, reproduction (structure en ruche, façades cinétiques ou mouvements de la "peau du bâtiment" inspirées de la peau des arbres, etc.) ou approximation (formes organiques comme les fractales, couleurs naturelles, images d'art liées à la nature, matériaux imités de la nature, odeurs inspirées de la nature).



Les bureaux renaturés insolites

Espaces de travail qui font rêver, bureaux hors les murs, en pleine nature... La Fabrique Spinoza partage une sélection innovante en aperçus : des colonnades palmiers, une jungle intérieure, des bureaux à hauteur de terre, le greenpod ou micro-working nomade dans la nature, vans transformés en bureaux, ... Certaines pratiques vont même jusqu'à montrer que le monde est un bureau : rendez-vous en extérieur, recrutement lors d'une course, entretien individuel en barque (CAMIF), promenade thérapeutique, ...



Les animaux au travail

La venue d'animaux au travail est pleine de bénéfices. En effet, d'après l'étude Nature, santé et engagement de la Fabrique Spinoza, en 2021, les animaux apportent apaisement, satisfaction du travail, sentiment d'attachement, et dissipent les tensions organisationnelles. Une entreprise américaine a même défini un ratio de 1 chien pour 3 employés. Le programme Pets@Work de Nestlé Petcare favorise leur présence au travail. Enfin, un témoignage du Ministère de la Transition écologique rapporte que la venue d'un chien au travail constitue en soi un projet qui mobilise les équipes pour dialoguer, en se posant des questions : y a t il des allergies ? qui le nourrit ? quelle niche ? comment gérer avec les usagers ou clients ? quelles contraintes administratives lever ? Au global, une cohésion résulte de ce mini-projet partagé positif.

● 45% des français souhaiteraient avoir de la médiation animale en entreprises, d'après une étude « Les français & la zoothérapie » par Opinion Way.

● 81% des DRH et 67 % des employés américains sont convaincus que la présence des animaux au travail augmente leur productivité. (PAWrometer T™ par Banfield Pet Hospital® en Mars 2016. Vers une possible médiation animale au bureau ?)

● 12% réduction de l'anxiété des collaborateurs ayant un aquarium dans leurs espaces de travail.





Ils ont renaturé leur entreprise

Mickael Cornou, Directeur Marketing Europe d'Interface, confirme l'intérêt de cette

démarche pour les salariés.

“Une étude menée en interne nous a permis de valider cette démarche. Près de la moitié des membres de nos équipes disent se sentir mieux sur ce site que dans nos précédents locaux et nous avons gagné près de 40% de productivité.” (Nouveaux espaces de travail et (ré)engagement des collaborateurs. Les éléments naturels, pour accroître les bénéfices sur la santé, 2022, Fabrique Spinoza)

● Mise en oeuvre des 9 principes du vivant

Comme vu plus haut, l'entreprise régénérative peut s'inspirer des grands principes du vivant.

Ci-dessous, quelques exemples détaillés puis une liste d'exemples sommaires.

- **Gouvernance organique** - la nature inspire les rapports humains et l'organisation. On parle d'entreprise organique parce que chacun, tel un organe, est aussi important que l'autre. La gouvernance en est inspirée : chacun œuvre à sa part en autonomie, en intégrité, tout en ayant une vision partagée.

- **Limites cognitives biologiques** - selon des recherches anthropologiques, le nombre de Dunbar résulte de la taille du néocortex humain et fixe à 150 le nombre de relations de qualité qu'un individu est en mesure d'assumer, suggérant ainsi une réorganisation des unités opérationnelles à cette aune, comme ce qu'a fait Gore en s'organisant en business units de cette taille (voir la persona entreprise relationnelle pour plus de détails).

- **Organisation stigmergique** - à l'image des fourmis, une entreprise peut s'organiser avec pour principe que les actions menées par certains laissent des traces visibles, détectables et donc utiles aux autres membres.



Exemples d'application des 9 lois ou principes du vivant

1. La croissance du vivant : la vie s'assemble en chaîne ; les collaborateurs ont conscience de leur place dans le processus, ont des égards pour les autres et se sentent utiles à l'objet général de l'organisation.

2. La diversité du vivant : l'entreprise cultive la diversité RH et atteint ainsi plus d'épanouissement et favorise l'innovation et la performance.

3. L'information, clé du vivant : l'organisation

partagent facilement l'information en interne pour une plus grande fluidité, en “open book management” et même à l'extérieur pour encapaciter son écosystème et progresser en communauté.

4. Essais / Erreurs : le droit à l'erreur est cultivé dans l'organisation ; les collaborateurs ne “jettent” pas ni n'abandonnent leur travail, ils réparent leurs erreurs, ils adaptent ou innovent.

5. Cycles : l'organisation s'inscrit dans une démarche circulaire ou équivalente.

6. Optimisation & opportunisme : les collaborateurs travaillent moins mais de manière plus efficace ; ils évitent de “sur-travailler”.

7. Coopération du vivant : par la coopération, le gaspillage, les doublonnements sont évités, la production est plus efficace et moins consommatrice de ressources.

8. L'interdépendance du vivant : les collaborateurs visualisent les conséquences de leurs décisions (et celles de leur entreprise) au travail pour leurs collègues (générant plus de transversalité) et sur la planète.

9. La temporalité du vivant : les collaborateurs quittent l'urgence et agissent au temps juste, évaluant sans excès les échéances et les temporalités du travail, les “ASAP” sont bannis. Hazel Gavigan, directrice de la Communication de 4 Day Week Global rapporte que “lorsque les individus disposent de plus de temps [suite à un passage à une semaine de 4 jours], ils sont plus enclins à faire des choix respectueux de l'environnement, contribuant ainsi à un avenir plus durable.”

(Nature, Santé et Engagement. Vers une nouvelle approche de la transformation écologique. 2021. Fabrique Spinoza.)

● Déploiement d'une approche coopérative, circulaire et écosystémique

Les textes de Darwin ont été mal interprétés : la nature est d'abord coopération. Cette approche peut s'incarner dans et autour de l'entreprise des manières suivantes :

- Développement d'une culture de la coopération, via par exemple une formation au Flash Codev (Région Occitanie) où des binômes de managers s'appellent tous les jours 30 minutes pour alternativement voir comment aider l'autre (ou être aidé).

- Expérimentation de l'économie de la paix, telle que décrite par Dominique Steiler à Grenoble Ecole Management. Ainsi l'entreprise Iséroise ARaymond a soutenu par le passé son concurrent local en difficulté

en lui octroyant un prêt à taux zéro pour lui permettre de survivre.

- Décathlon expérimente dans certaines lignes d'arrêter de fabriquer certains produits mais plutôt de les mettre à disposition (économie de la fonctionnalité).

- L'Institut des Futurs Souhaitables ouvre une piste : l'organisation de conventions des parties prenantes par une entreprise, sur le modèle de la convention citoyenne pour le climat, qui permet de dresser un état des lieux collectif et d'imaginer des solutions.

- Ulteria est une usine conçue comme bibliothèque à matériau ; elle les reprend et a obtenu un prix européen sur la recyclabilité industrielle. Elle comprend une chèvrière en permaculture, un maraîcher, une école Montessori, une ressourcerie intégrée. Ils concilient à la fois le besoin d'utiliser du bois et en même temps de régénérer la forêt (exemple sourcé par l'Institut des Futurs Souhaitables).

- Patagonia finance une fondation qui reçoit l'essentiel de ses bénéfices pour régénérer les écosystèmes. Exemple inspirant même s'il s'agit plus de compensation, que de régénération.

- Interface, fabricant de moquettes en plastique pour les entreprises, se dit désormais régénératif, inspiré du biomimétisme. En cas de tâche sur leurs moquettes, ils vendent des patch de couleur. Également, ils permettent une diminution de 90% de la quantité de colle utilisée par les grands groupes et ETIs.



L'entraide dans le vivant

“En fait, il y a une idée reçue qui veut que la loi de la jungle soit la compétition, l'agression, la lutte de tous contre tous, et que cela soit l'unique loi de la jungle. [...] en fait, il y a deux lois de la jungle, et que l'autre a été vraiment oubliée, elle est devenue invisible, c'est la loi de l'entraide, de la coopération, de l'altruisme. [...] La compétition c'est bien sur un temps limité. C'est risqué et c'est dangereux, les animaux l'ont bien compris, puisqu'ils ne rentrent en compétition que très rarement. [...] Quand on observe simplement le vivant, des bactéries aux humains en passant par les champignons, les animaux, les arbres, tout le monde coopère. Tous les êtres vivants sont en relation d'entraide avec d'autres êtres vivants. [...] Ce ne sont pas nécessairement les plus forts qui survivent mais les groupes les plus coopératifs. Ce sont les espèces et les individus qui s'associent, qui s'entraident, qui survivent le mieux aux conditions difficiles” - Lucchese,V, (2017), Pablo Servigne : “Pour éviter le chaos social, il faut développer une culture de l'entraide” ; Usbek et Rica

Autre variation de la coopération dans la nature, l'approche circulaire (ou écosystémique) demande de se relier avec des acteurs (de préférence locaux) pour que les besoins se croisent. On parle parfois également d'EIT, d'Ecologie Industrielle Territoriale. Par exemple, à Belle-Ile-en-Mer, un réseau d'acteurs s'est constitué pour que les produits dérivés de l'un soient les matières premières de l'autre.



L'Écologie Industrielle Territoriale

La Communauté de Communes de Belle-île-en-Mer (CCBI) a initié une démarche d'Ecologie Industrielle Territoriale de février à mai 2022. Pour ce faire, elle a organisé plusieurs ateliers à destination des organisations publiques, entreprises privées, associations. L'objectif était à la fois de sensibiliser les acteurs de toute l'île à l'économie circulaire, mais aussi de détecter des synergies possibles. Bilan en juillet 2022 ? Les 24 participants aux ateliers ont mis en avant 18 synergies possibles, dont 8 sont réalisées. Par exemple, la blanchisserie alimente la ressourcerie en linge usagé pour du réemploi. Le collège transmet la liste de fournitures aux parents en amont de la rentrée afin qu'ils puissent s'approvisionner à moindre coûts à la ressourcerie qui dispose d'un stock important de matériel de papeterie. L'Hôpital fournit des béquilles inutilisées au centre de vacances qui a exprimé ce besoin pour les enfants qui se blessent pendant leur séjour. Cet exemple illustre la capacité des territoires à inventer de nouveaux modèles. On parle parfois de “Made in Région” pour qualifier le potentiel circulaire et local de l'économie territoriale.

Allant un cran plus loin, cette approche coopérative ou circulaire peut prendre la forme d'un écosystème. On pourrait alors parler d'interdépendance symbiotique. La persona Entreprise co-construite creuse plus avant.



“L'entreprise vise à la création d'un espace d'inclusivité et de respect au sein des entreprises, et au déploiement d'outils démocratiques donnant la voix à toutes et tous. Il fait appel à une plus grande coopération et coordination des différents acteurs privés avec les autres organismes privés, bien sûr, mais aussi publics, institutionnels, issus des ONG, ou de la société civile. L'entreprise régénérative représente une nouvelle manière d'imaginer l'économie et les modèles commerciaux.”

● **Une croissance raisonnée via une comptabilité globale**

Au sein de son entreprise Clinitex, Edouard Pick, PDG, a établi le concept de “seuil de frugalité”. En s’assurant de pouvoir financer sa dette aux créanciers à échéance, les systèmes de partage de performance, une réserve face aux risques métiers / conjonctures, les projets de l’exercice en cours, la nécessité d’un certain BFR (Besoin de Fonds de Roulement), un objectif financier est fixé. Si les résultats annuels sont atteints avant fin décembre, l’équipe décide de projets coups de cœur ou bien d’un rythme adouci, ou autres chemins. Les externalités négatives de l’entreprise sont limitées parce qu’elle n’est pas vorace en croissance. Plus largement, elle déploie une comptabilité que la Fabrique Spinoza qualifierait de globale régénérative.

Autre exemple de comptabilité transformée, en Allemagne, certains supermarchés font cohabiter deux étiquettes de prix, le prix à régler, et le prix réel qui prend en compte les externalités négatives.



Externalités

Les plus grandes sociétés françaises portent une responsabilité majeure dans l’aggravation du réchauffement climatique. En moyenne, leur empreinte carbone s’élèverait à 4,1 tonnes de CO₂eq à chaque fois qu’elles réaliseraient 1 000 € de chiffre d’affaires - “CAC degrés de trop”, Oxfam France



“À quel moment de l’année l’entreprise peut-elle se dire qu’elle a atteint son seuil de satiété, que nous appelons, chez Clinitex, le “seuil de frugalité” ? La conscience de ce seuil est vitale, car elle va nous permettre d’éviter de courir en permanence après des objectifs dont rien ne peut nous dire qu’ils sont justes et raisonnables, et donc de rechercher une accélération sans fin, bref, de s’user, d’user les équipes, de nous user nous-mêmes, et enfin d’user les ressources dans une quête irrationnelle.”

Clinitex



“L’entreprise doit le cas échéant savoir ralentir, se limiter lorsque son activité participe à la destruction nette des écosystèmes. Une entreprise régénérative cherche à avoir un regard sur l’ensemble de sa chaîne de production afin de réduire les conséquences néfastes de ses activités sur l’environnement. “Cela passe d’abord par une production sobre et son intégration à une économie circulaire, et par un usage raisonné des ressources disponibles. Mais une conception durable nécessite également que l’ensemble des acteurs en amont et en aval de l’entreprise aient une production durable. En d’autres termes, que l’ensemble de la chaîne suive les mêmes principes socio-environnementaux.”

Youmatter. Qu’est ce que l’entreprise régénérative ? (2023)



“Vous ne pouvez pas être durable et être isolé, 100% seul”

Benjamin Combes

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Un biomiméticien siège au Comex.
- ✓ Une comptabilité globale et réinventée / un bilan environnemental / une culture et une expertise de l'impact.
- ✓ Une réflexion sur le niveau de croissance désirable.
- ✓ Une végétalisation et "animalisation" des espaces de travail voire un design biophilique de ceux-ci.
- ✓ Une formation au management organique, ou a minima coopératif ou participatif.
- ✓ Le développement d'alliances locales / Coopération avec des acteurs extérieurs respectant ses engagements / valeurs.
- ✓ Communication, sensibilisation et fédération en interne autour des actions responsables.
- ✓ Transparence pour (faire) contrôler son impact au service du bien commun.
- ✓ Un recrutement aligné sur les valeurs, visant des collaborateurs comme ambassadeurs.
- ✓ Un effort énergétique (énergie durable, digitalisation éco-responsable, une politique optimale de télétravail/coworking, etc.)

d'enveloppes, depuis 1997, l'entreprise a adopté une stratégie orientée vers l'« économie », visant à concilier écologie et économie. Elle produit jusqu'à 2 milliards d'enveloppes chaque année, tout en réduisant son empreinte écologique par des actions innovantes comme l'autosuffisance en énergie, grâce à des panneaux solaires, une éolienne, et un système de gestion d'eau de pluie pour l'usage industriel. Elle a également réduit à zéro ses déchets industriels banals (DIB) et vise le zéro plastique d'ici 2025. Également : création d'espaces verts et le maintien d'un environnement sain pour ses employés, avec des horaires adaptés pour réduire les déplacements et des pratiques de covoiturage. Pocheco plante 10 000 arbres par an en partenariat avec Canopée Reforestation et maintient son site comme refuge pour la biodiversité, bénéficiant du label Oasis Nature. Elle est certifiée QSEE (Qualité, Sécurité, Environnement, Énergie)

● **Mais aussi** : les produits d'épicerie Omie, l'association de réinsertion et de régénération des friches urbaines avec Halage, l'énergie écologique et citoyenne avec Energie Partagée, les réseaux Paysans de Nature et Fermes paysannes et sauvages, le Living Building Challenge et son approche regenerative des bâtiments, ...

● **Et enfin** : le corpus de pratique du développement régénératif, animé par Regenesis.

● Ils l'ont fait

● **Tikamoon** : Spécialisée dans le mobilier durable, Tikamoon se concentre sur la durabilité en améliorant la longévité de ses produits et en réduisant l'empreinte carbone liée à ses matériaux et à ses transports. L'entreprise vise également à intégrer des pratiques de régénération des forêts pour soutenir la biodiversité et garantir la traçabilité de ses ressources en bois.

● **Expanscience** : Producteur de dermocosmétiques, Expanscience adopte une stratégie régénérative en soutenant l'agriculture durable et en assurant une gestion responsable de ses ressources. L'entreprise cherche à minimiser les impacts de ses produits en innovant vers des solutions à base d'ingrédients naturels et durables.

● **Terideal** : Acteur de l'aménagement des territoires, Terideal engage ses équipes dans une démarche régénérative en intégrant des solutions fondées sur la nature. L'entreprise vise à restaurer les sols, à améliorer la gestion de l'eau et à participer à la biodiversité tout en formant ses clients aux pratiques écologiques.

● **Pocheco** : pionnier dans la production durable



L'approche régénérative d'Alenvi

Alenvi, et la constellation d'organisations liées (Compani, Biens communs, ...) est une startup sociale avec pour mission l'accompagnement des personnes vulnérables à domicile (ou en établissement). Alenvi a une approche que l'on peut qualifier de régénérative avec un focus sur les communautés humaines car :

● Au niveau du pourquoi

- Son modèle est en priorité au service de l'humain - et en second temps cherche une viabilité économique.
- Cible un changement au niveau du système, plutôt qu'une croissance linéaire de son activité - en formant ses concurrents par exemple.

● Au niveau du comment et avec qui :

- A une réflexion sur la culture d'entreprise et l'autonomie en interne, avec notamment un coefficient d'alignement de ses employés ; une posture d'humilité et de soin.

- Travaille sur l'alignement profond de sa société, à travers la gouvernance - le co-fondateur est d'ailleurs co-président de la Communauté des entreprises à mission.

- **Au niveau du quoi :**

- A une activité au service des systèmes vivants, avec désormais une logique de création d'EHPAD locaux, et ancrés dans les communautés locales.

La réflexion est donc intégrale.

C5 | VIGILANCE - ÉCUEILS À ÉVITER DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

- **Hors sol** - L'entreprise régénérative peut se révéler être hors-sol. Selon Charlotte Dekoker (Déléguée générale adjointe de l'Association Admical), il est recommandé de proposer un choix dans le panel d'actions, de préférence en lien avec les valeurs, l'histoire, les engagements et la stratégie de l'entreprise. Alors que les jeunes salariés semblent plus motivés que leurs aînés, l'implication de toutes les sphères hiérarchiques est essentielle.

- **Complexité** - La directrice de Thalès se plaignait lors des Journées Nationales des Actifs Immatériels d'avoir plus de 1000 indicateurs à renseigner suite aux directives CSRD. L'entreprise régénérative se doit donc d'adopter une comptabilité qui l'éclaire plutôt qu'elle ne la noie et privilégier la cohérence et la sincérité à la technicité.

- **Coût de transition** - Le passage à un modèle d'entreprise régénérative nécessite souvent des investissements significatifs au départ. Par exemple, la transition vers des processus, des matériaux et des infrastructures durables peut entraîner des coûts de recherche et de développement pour concevoir de nouvelles solutions régénératives, l'achat ou la construction d'installations écologiques, telles que

des bâtiments à faible consommation énergétique ou des systèmes de gestion des déchets plus avancés. La formation des employés aux nouvelles pratiques nécessite également un investissement.

- **La déshumanisation** - L'entreprise pourrait encourager les modèles de travail hybrides et le coworking pour réduire les déplacements inutiles et économiser l'énergie, risquant de mettre à mal le corps social. Il s'agit donc également d'offrir des espaces de travail partagés respectueux de l'environnement.

- **La technophobie** - *"Il ne s'agit pas d'abandonner le modèle actuel pour "revenir à la nature", mais d'opérer une synthèse dont l'impact net soit positif. Il ne s'agit pas de devenir technophobe, mais de mettre la technologie au service d'une co-évolution avec la nature"* - Kairos

- **L'utopie** - *"Pour nourrir des futurs régénératifs, nous n'avons pas besoin de créer de nouveaux mondes, mais plutôt de sauver des aperçus d'autres mondes possibles qui existent déjà, mais qui sont constamment invisibilisés par le récit hégémonique."* - Ailton Krenak, cité par Kairos

C6 | PERSONA LIMITE - PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

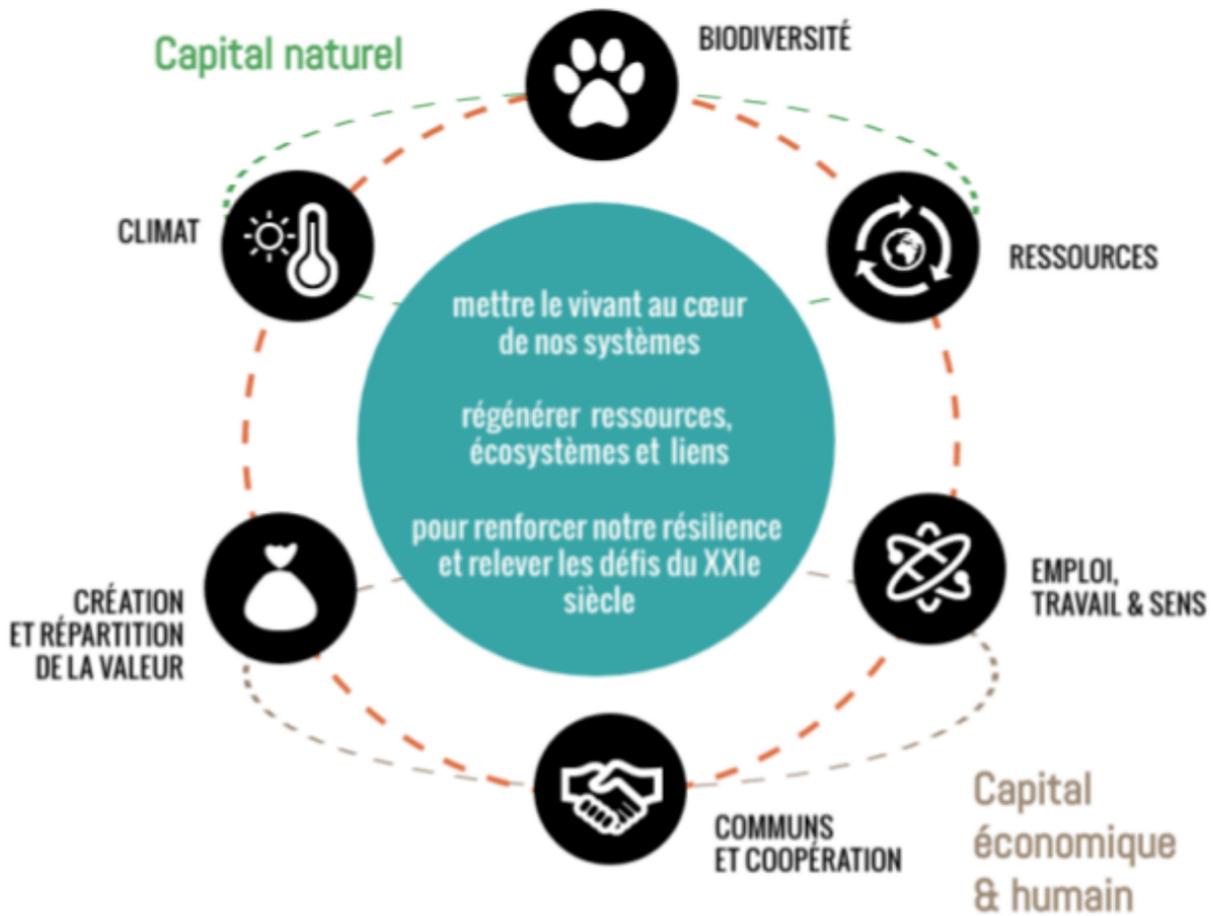
- **L'entreprise devient vivante ou bien elle réinvente son business model en profondeur**

Poussant la persona à son extrême, l'entreprise régénérative devient une organisation vivante. Elle s'hybride avec son environnement qui la nourrit et qu'elle nourrit en retour. Inspirée des principes stigmergiques, des branches poussent sans entrave, que l'organisme intègre dans une cohérence de vision. Elle s'ancre localement

via des tiers-lieux vivants qui sont des terreaux de bonne santé, de développement de chacun. Si une organisation cousine meurt, à l'image des arbres, elle la nourrit pour lui permettre de se rétablir. En interne, les 9 principes du vivant ont cours, laissant des microcosmes se développer à des rythmes différents, certains mourant et d'autres nourrissant l'organisme à leur tour. Un biomiméticien siège au comex s'assurant que ces lois sont observées.

Les principes de l'entreprise régénérative. (2022) Openlande

© Openlande



D | PERSONA - L'ENTREPRISE HYBRIDE

● Définition

L'entreprise hybride est un modèle d'organisation qui combine le travail en présentiel, sur site, et le travail à distance, soit la possibilité de télétravailler à domicile ou dans un tiers-lieu, en assouplissant l'espace-temps

du travail, permettant à ses employés de travailler hors des bureaux physiques et sur des plages horaires parfois différentes des horaires classiques (par exemple, moitié de la journée en présentiel et l'autre à distance).



© Acti Stress

D1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE HYBRIDE

Les conditions de travail ont un impact sur le bien-être et la productivité des travailleurs. Les usages et pratiques actuelles vont dans le sens d'un assouplissement de l'espace-temps du travail, pour les postes qui le permettent.

● La crise sanitaire en chiffre

- La continuité du travail : assurée pendant la crise sanitaire grâce au télétravail, pour plus de 50% des entreprises françaises, et pour celles-ci, de maintenir entre 70% et 80% de leur activité habituelle (Cindy Duc et Catherine Souquet (INSEE), 2020, "L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés", INSEE Première n°1830).

- En avril 2020, 39% des salariés du privé télétravaillent, la moitié d'entre eux pour la première fois (baromètre Malakoff Humanis annuel sur le télétravail).

- 73% des télétravailleurs souhaitent demander à pratiquer le télétravail après le confinement.

- Un DRH sur deux a constaté que le télétravail a été nocif pour la santé des salariés. C'est ce qui ressort du baromètre prévention santé des salariés réalisé par l'IFOP pour Back Office Santé réalisé auprès de 605 décisionnaires RH (dont 64 DRH) travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés. Ce baromètre fait aussi ressortir que la crise sanitaire a considérablement fait augmenter les risques psychosociaux (RPS) et troubles musculosquelettiques (TMS) en entreprise. En effet, plus de la moitié des répondants ont constaté une hausse des RPS dans leur structure et près d'un tiers d'entre eux sont également confrontés à une augmentation des cas de TMS. Le télétravail est mis en cause par près d'un décisionnaire RH sur deux. En effet, 45% des d'entre eux considèrent l'impact du télétravail sur la santé des salariés comme négatif. (IFOP, 2021)

● Derniers chiffres en France - 2023 et 2024

- En France, **47% des entreprises recourent au télétravail**. 33% des salariés français travaillent au moins une fois par semaine depuis leur domicile, selon Statista. L'adoption de ce mode de travail varie en fonction de la

taille des organisations. Un baromètre publié par Parella montre ainsi que les entreprises ayant entre 50 et 99 employés ont en moyenne **38% de leurs équipes qui pratiquent le télétravail**. Dans celles de plus de 500 salariés, 62% des salariés travaillent régulièrement depuis chez eux.

- D'après une étude JLL, les collaborateurs qui ont recours au télétravail sont présents en moyenne **3,5 jours par semaine au bureau**. Ils travaillent ainsi en distanciel une journée et demie par semaine en 2023, contre 3,6 jours en 2021. Le full remote reste quant à lui très marginal, puisqu'il ne concerne que 4% des travailleurs de bureau. Après une période de pratique massive du télétravail, la situation est donc en train de se tempérer au sein des organisations.
- Claudia Senik rappelle qu'aujourd'hui, selon l'Apec, les deux tiers des cadres télétravaillent régulièrement, c'est-à-dire au moins un jour par semaine, dont un quart plus de deux jours par semaine, voire à 100%.
- Un chiffre récurrent sur le temps de télétravail hebdomadaire idéal est souvent fixé à 2 jours, voire 3, avec des plannings non plus sur 7 jours mais parfois 15 jours pour coller au mieux aux jours à distance de l'équipe.
- 71% des accords d'entreprise signés sur le travail hybride prévoient un télétravail régulier, en général 2 jours par semaine.
- 48 % des dirigeants interrogés ressentent une augmentation du taux d'occupation entre 2022 et fin 2023.



“Une norme semble s'imposer autour de 2 jours par semaine ouverts au télétravail”

Christophe Guilluy (Le Monde, le télétravail, reflet de la stratification de nos structures géographiques et sociales, dec 2024)

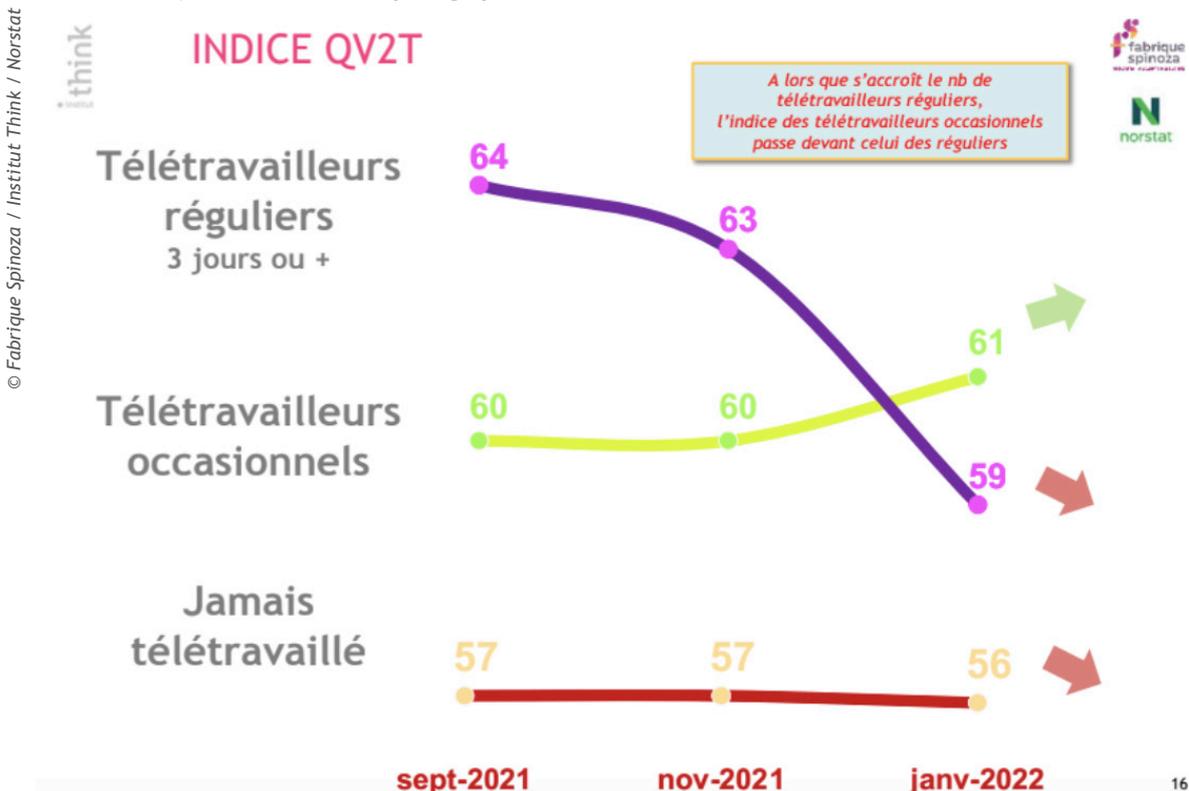
● **Ce qui est télétravaillable (chiffres plus détaillés en partie I de cette étude)**

- 76% des travailleurs souhaitent un modèle hybride, partiellement en présentiel partiellement en distanciel. (Decoding Global Talent 2023 BCG).
- Seuls 20% des travailleurs français pratiquent le télétravail en 2023. (INSEE, enquête Emploi 2023)
- Sur une base déclarative, dans un sondage Harris de janvier 2021 intitulé L'activité professionnelle des français pendant la crise sanitaire à la demande du Ministère du travail relayé par le Moniteur, ce sont 39% des actifs interrogés qui disent ne pas pouvoir télétravailler du tout, donc 61% des français qui peuvent télétravailler.

● **Une tentation autoritaire des entreprises**

Pourtant en France comme dans de nombreux pays occidentaux, certaines entreprises font tout pour revenir à un mode de travail 100% présentiel. C'est notamment

Sur la durée, un télétravail trop large pendant la semaine délivrerait moins de Qualité de Vie au Travail



© Fabrique Spinoza / Institut Think / Norstat

le cas d'entreprises comme Google, Apple, Twitter (X) ou Tesla. Ces entreprises pensent que la collaboration est plus efficace lorsqu'elle a lieu au bureau, et ont ainsi interdit le télétravail quitte à parfois provoquer des vagues de départs ou à conflictualiser la relation entre les dirigeants et les collaborateurs.

En France, près de 82% des entreprises ont établi des directives ou des incitations visant à encourager leurs employés à retourner au bureau et 7 entreprises françaises sur 10 imposent des jours de présence obligatoire au bureau.

Côté entreprise, 33% ont déjà instauré une obligation de présence au bureau et 27% envisagent une telle mise en place, selon JLL. Néanmoins, le travail hybride est considéré comme un acquis social et 50% des salariés français se déclarent prêts à envisager un changement

d'emploi en cas de retour au travail présentiel tous les jours, selon OpinionWay.

Pourtant, entre travail à distance ou présentiel, 63% des français préfèrent un emploi offrant la possibilité de travailler depuis le lieu de leur choix, sans aucune contrainte de fréquence de venue dans les locaux, ni de distance du lieu de télétravail, selon une étude OpinionWay.

Si la semaine est soumise à un nouveau rythme, c'est également la journée de travail qui est modifiée : les modèles à horaires fixes sont remis en question par les salariés qui souhaitent s'orienter vers des horaires flexibles, c'est-à-dire en choisissant partiellement ou totalement leurs horaires. Ce désir est exprimé par 80% des français, contre 64% à l'international.

D2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE HYBRIDE

L'entreprise hybride se distingue par sa nouvelle gestion des modes de travail, permettant aux employés de travailler à distance et sur des organisations plus souples. L'autonomie des employés tout comme la qualité de la communication et le maintien de temps de qualité au sein des équipes sont au cœur de cette stratégie. L'entreprise hybride tire le meilleur des deux mondes. Sur le versant présentiel, les moments de rencontre des équipes favorisent le développement des liens, des échanges informels nécessaires, l'idéation sur de nouveaux sujets, la créativité par l'émulation du groupe. Sur le versant distanciel, le calme et la concentration quand on travaille à la maison, la facilitation de l'équilibre professionnel et personnel, la réduction de la fatigue due aux transports, l'autonomisation des salariés par rapport à la charge de travail et à l'organisation de celle-ci. L'entreprise hybride comprend que la productivité des travailleurs se

comptabilise davantage en tâches effectuées et sur un mode mission, que par le présentisme et le nombre de réunions d'équipe. L'autonomie participe à la satisfaction des travailleurs dont l'engagement au sein de la structure se trouve alors décuplé. Une telle organisation sensibilise les managers à leur rôle et leur posture : plutôt qu'un rôle strictement hiérarchique et d'intimidation, le manager hybride coordonne, accompagne, organise ses équipes en mode projet, parvient à conserver des temps informels entre les membres. L'organisation comme les managers doivent cependant rester attentifs aux potentiels risques que cette organisation du travail recèle : l'isolement social, l'allongement de la journée de travail, le manque de frontières entre le travail et la vie personnelle qui peut mettre certaines personnes en risque.

D3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE HYBRIDE

● Les bénéfices individuels (c'est-à-dire pour le collaborateur)

Les bénéfices pour l'individu sont hybrides, c'est à dire le meilleur des 2 mondes : télétravail et travail IRL.

En s'appuyant sur l'enquête mondiale auprès de salariés à temps plein (Barrero, Bloom & David, 2021 ; Aksoy et al., 2023), "quels sont les principaux avantages du travail à domicile ?"

- Bienfaits en termes de gestion du temps.
 - Pas de trajet pour 51% des répondants
 - Horaire de travail flexible (44%)
 - Moins de temps pour se préparer au travail (41%)
 - Calme (37%)
 - Moins de réunions (18%)
- Moins de fatigue liée au déplacement et gain de temps de déplacement : en moyenne, les sujets se sont montrés prêts à accepter un salaire inférieur de 8 % pour avoir la

possibilité de travailler à domicile (Understanding America Study). 80% du temps gagné dans les transports a été réalloué à la qualité de vie (baromètre JLL mai 2021 : 33% familles et tâches domestiques, 26% loisirs, 22% bien-être, 18% travail).

- Gain d'autonomie et de responsabilité dans l'organisation de la journée de travail.
- Conditions de travail permettant de mieux se concentrer.

A partir de la même enquête, *“quels sont les principaux avantages de travailler dans les locaux professionnels de votre employeur ?”*

- Bienfaits liés à l'activité professionnelle elle-même.
- collaboration & socialisation pour 49% des répondants.
- maintenir les limites entre le travail et la vie personnelle. (41%)
- meilleur équipement. (40%)

Le télétravail à temps partiel desserrerait les contraintes temporelles auxquelles font face les travailleurs tout en conservant les avantages du travail au sein du collectif. Il permettrait de trouver un équilibre entre satisfaction professionnelle et satisfaction de vie générale.

Une variété d'autres études corroborent ces bénéfices :

- 80% des salariés ont le sentiment de bénéficier de plus de souplesse et de flexibilité pour gérer leur travail.
- 64% des 22-35 ans estiment que la digitalisation peut contribuer à offrir un environnement de travail plus flexible et agréable.
- Claudia Senik du CEPREMAP rapporte que le télétravail pourrait susciter de nouvelles formes de coopération horizontale (Epstein, 2023 ; Hergeux, 2023).

8,4% du salaire en moyenne est une estimation de la disposition à payer pour la possibilité de travailler à domicile, aux USA, en 2023, rapporté par Claudia Senik du CEPREMAP.

“

“L'objectif global d'un modèle hybride est de répondre au large éventail de besoins des employés, qu'il s'agisse du besoin de se concentrer ou de collaborer, ou de la nécessité de concilier travail et obligations familiales.”

Étude mondiale réalisée par WeWork et le cabinet Workplace Intelligence 2021
The future of work is hybrid.
Here's what that will look like

● Les bénéfiques organisationnels (c'est-à-dire pour l'entreprise)

● **Attractivité** - Avantage compétitif dans un contexte où le recrutement se tend : permet d'attirer de nouveaux talents car le mode hybride facilite l'équilibre vie professionnelle - vie privée.

● **Productivité** (à débattre) - 64% des DRH voient le télétravail comme un moyen d'augmenter la productivité. Contre la promesse d'une vie optimisée et hyperproductive rendue possible par des modes de travail flexible, il s'agira de réfléchir à la satisfaction des travailleurs et à l'accompagnement des grandes recompositions sociales. Ce point, sujet à controverse, à juste titre, est débattu dans la partie I de la présente étude avec un encadré dédié, qui démontre l'incertitude de ce gain de productivité, et sa dépendance aux conditions de mise en œuvre.

● **Écologie** - sur le versant écologique, le télétravail permettrait d'économiser à l'année 271 kg de CO2 par poste et par jour de télétravail par semaine, selon une étude de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Toutefois, ce chiffre est à mettre en regard toutefois de la pollution numérique générée par la pratique des conf calls dont l'impact carbone n'est pas neutre mais qu'il est difficile de quantifier.

● **Collaboration** - 43% des salariés interrogés voient le digital comme un moyen de faciliter la collaboration en hybride ou à distance.

● **Mobilité** - 7% des français auraient déménagé entre septembre 2021 et septembre 2022 de grandes urbanités vers des villes de taille moyenne ou petite. Toutefois, les chercheurs de l'étude sur les Liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de Covid-19 n'envisagent pas d'exode massif des travailleurs vers les zones rurales mais plutôt un “effet donut” avec un exode des quartiers onéreux et fortement peuplés des centres-villes vers la périphérie plus abordable et compatible avec un mode de travail hybride (Ramani & Bloom, 2021, Davis et al., 2021).

● **Coûts RH** : diminution de l'absentéisme et des retards, aménagement des emplois du temps.

● **Coûts fonciers** : réduction de l'empreinte immobilière. 57 % des décideurs interrogés disent réduire leur surface par salarié (Boson, Le travail déraciné, oct. 2023), alors que l'immobilier est le 2e poste de coût des entreprises après la masse salariale (Factory).

66

“Chez HP France, nous pratiquons le télétravail depuis 1990, et des accords depuis 2010. On s’est rendu compte que si on se rencontre en vrai on va passer un autre niveau de la rencontre avec l’autre où la biochimie se met en place.”

Laurence Commandeur, DRH



Mini-cas d’un centre d’appel d’une grande agence de voyage chinoise.

Une expérience conduite en 2021 et 2022 dans une agence de voyages mondiale révèle l’impact positif du télétravail partiel sur le bien-être des salariés. Un groupe d’ingénieurs et d’employés a pu télétravailler le mercredi et le vendredi, les autres continuant d’aller au bureau tous les jours. Les démissions ont diminué de 35 % et la satisfaction au travail a augmenté parmi les télétravailleurs.

ATTENTION – cette étude de cas, grandement diffusée et reprise, doit être entendue dans son contexte chinois d’une activité déjà largement délocalisée (centre d’appels) et durant le Covid et dans son immédiate sortie. Voir la partie I de la présente étude pour plus de détails sur la réalité des “gains” de productivité liés au télétravail.

(Bloom, Han, et Liang, 2022)

D4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE HYBRIDE

Ci-dessous, cette fiche présente un vaste éventail de mises en œuvre vertueuses de l’entreprise hybride, organisées sous la forme de grands thèmes.

● Des outils numériques et solutions pensés pour l’hybride

La transformation numérique des entreprises s’est donc considérablement accélérée. Selon Satya Nadella, PDG de Microsoft, le confinement aurait fait gagner au moins deux ans aux entreprises dans leur transformation digitale. Encouragé par la demande des salariés de poursuivre le télétravail, ce nouveau modèle a des chances de s’installer de manière pérenne. Les entreprises investissent donc largement dans leur stratégie numérique, levier fondamental pour l’innovation, l’accès à de nouveaux marchés et la facilitation des processus internes. La bascule vers le travail hybride va donc nécessairement conduire les entreprises à adopter de nouvelles solutions informatiques, numériques, digitales et technologiques au sein de leur environnement de travail. Pour autant, il ne faudra pas oublier d’inclure une période de conduite du changement pour accompagner l’évolution des métiers

et les compétences, les nouvelles façons de travailler, de collaborer, et d’interagir. 82% des salariés voient dans les innovations numériques un moyen d’améliorer leur efficacité et d’optimiser leur temps de travail (Frédérique Guénot 2022, Digitalisation : des usages et des freins qui diffèrent selon les générations, Focus RH). Cette hyper-digitalisation des espaces de travail, qui s’hybrident via un large panel d’applications et de services, fait que l’on parle parfois des “espaces de travail augmentés”.

62% des entreprises interrogées ont déployé des outils et solutions digitales pour permettre aux équipes de mieux s’organiser.

● **Clé digitale 1** = gestion des postes de travail : Space Well permet de réserver un poste et de vérifier en temps réel son utilisation. Deloitte utilise à Amsterdam une application qui réserve automatiquement des postes (ou salles de réunion) adéquats en fonction des activités figurant au calendrier du collaborateur.

● **Clé digitale 2** = fluidité des outils entre domicile et bureau : l'investissement dans les outils numériques doit viser la compatibilité entre le bureau et le domicile des collaborateurs (BCG).

● **Clé digitale 3** = la sécurité informatique : elle constitue un sujet clé pour les DSI. Selon une étude du cabinet de conseil Frost & Sullivan, plus de 80% des collaborateurs auraient admis utiliser des solutions informatiques sans l'accord de leur direction. Ce phénomène de shadow IT peut entraîner des risques de cybersécurité ou de perte d'information.

● **Clé digitale 4** = un budget planifié : Dans les projets d'aménagement d'espaces hybrides et collaboratifs, il est nécessaire de prévoir un budget multimédia conséquent. (Marie Dumont directrice Workplace Strategy chez Factory juin 2022)

● **Clé digitale 5** = des outils qui suscitent les échanges informels : Dans un article Room for improvement in the video conferencing space publié dans Selected Papers in Internet Research 2021, des chercheurs explorent l'utilisation expérimentale d'une plateforme collaborative Gather Town. Cette alternative aux logiciels de visioconférence standards utilise des métaphores spatiales pour générer des bénéfices équivalents à la présence physique. Plus précisément, cet outil s'appuie sur le principe d' "affordance", c'est-à-dire sur la capacité évocatrice d'un objet à susciter un usage. Il cherche à mobiliser les principes de sérendipité et de "présence sociale" pour favoriser la collaboration. Le point différenciant de la plateforme est la manière dont les conversations sont initiées. Elles se produisent à l'intérieur d' "espaces". En pénétrant un espace Gather, les utilisateurs choisissent un avatar, qui est positionné dans un environnement 2D, qui rappelle les jeux vidéo de type Legend of Zelda. Les avatars se déplacent. Lorsqu'ils sont à proximité les uns des autres, une connexion vidéo se lance automatiquement, de manière fluide, sans obstacle, et sérendipitaire selon les déplacements fortuits. Il a été demandé aux usagers de se comporter comme dans un bureau physique, ce qui veut dire "s'asseoir" à leur bureau lorsqu'au travail, se déplacer dans la cuisine pour des conversations informelles, et avoir des points programmés dans des "salles" de réunion formelles. Les usagers ont ressenti des bénéfices dûs au caractère informel, mais aussi aux "bureaux" qu'ils ont rapidement « customisés », et enfin de nouvelles opportunités dûes aux rencontres et conversations informelles.

● **Clé digitale 6** = favoriser l'ouverture sur la cité : Witco développe une communauté élargie qui va des collaborateurs au quartier pour créer un lien (bon plans, liens avec les commerçants, événements, annonces, etc.)

● **Clé digitale 7** = pour un équilibre humain-numérique : Équilibrer les formations digitales de type technique avec des formations psycho-socio-émotionnelles pour équilibrer les compétences et permettre un usage bénéfique du numérique

● **Un management et une gestion d'équipe refondés**

● **Clé organisationnelle 1 = Soutien** : 70% des managers rencontrent des difficultés à s'adapter à la nouvelle donne hybride. L'enjeu réside dans la capacité de l'organisation à détecter les collaborateurs en difficulté et accompagner cette détresse (formation, coaching, etc.)

● **Clé organisationnelle 2 = Prise de recul** : Seules 1/3 des entreprises ont réalisé le bilan de la mise en place d'organisation hybride (ANACT / APEC fin 2022). 30% des entreprises interrogées par The Boson Project déclarent que des "projets d'équipe" ont été mis en place sur les modes de fonctionnement et les nouvelles routines de travail.

● **Clé organisationnelle 3 = Préservation de "l'humain"** diminution des échanges informels (pour 37% des interrogés), le maintien de la cohésion d'équipe (36%), et la gestion de la fragilité des collaborateurs (34%), voici les challenges déclarés par les personnes interrogées quant au travail hybride. Il s'agit donc de garder la place centrale à l'humain.

● **Clé organisationnelle 4 = Mise en place de rituels et d'espaces d'échange.**

● À la question "Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que cette animation de la vie collective est une priorité pour votre entreprise ?", les décideurs interrogés donnent une note de 7,5/10 et 28 % se déclarent en difficulté sur le sujet (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

● Comme vu plus haut, Witco développe une communauté élargie qui va des collaborateurs au quartier pour créer un lien (bons plans, événements, annonces).

● "Grâce au petit-déjeuner convivial qu'on a mis en place le lundi matin, on a gagné +20% de fréquentation ce matin-là depuis un an. En revanche, le vendredi, je n'y arrive pas." - Fanny Lamarque, citée par The Boson Project

● Les événements d'entreprises permettent de créer des liens durables entre les collaborateurs. Selon Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza, l'approche traditionnelle des réunions d'équipe régulières cède la place à une systématisation des séminaires d'entreprise. Ce changement stratégique répond à une volonté d'optimiser le temps de travail tout en favorisant une connexion plus profonde entre les collaborateurs lors de rencontres moins fréquentes mais plus impactantes.

● "Le bon exemple c'était Bureaux à Partager : ils avaient des Hospitality qui étaient des BAC+5 et qui mettaient les gens en contact." F. Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier / ADI, interviewé par The Boson Project

● **Clé organisationnelle 5 = création d'un nouveau métier** : Forbes observe dans "The next-in-demand job title : Head of the future of work" l'apparition de nouveaux métiers de "Responsable du futur du travail" ou "Directeur/trice du travail hybride", et une augmentation de 60% de ces offres d'emploi depuis la pandémie : travail et espaces se réinventent ensemble.

● **Clé organisationnelle 6 = transformation de la posture managériale (ou spatiale)** : avec le travail hybride, les postures de management évoluent en miroir des espaces. Exemples : le management par la confiance demande une augmentation de la transparence des informations et des espaces (67% des salariés souhaitent un management plus axé sur la confiance, la prise d'initiatives et le droit à l'erreur) ; le management inclusif exige des espaces adaptés à la diversité physique et psychique des équipes ; le management non statutaire implique la fin des marques spatiales de pouvoir ; le management sécurisant est favorisé par des espaces apaisants (car 35% des salariés se sentent davantage exposés à la pression mentale lorsqu'ils travaillent au bureau) ; le management empathique suggère la présence d'espaces de repos et de régénération ; le management convivial nécessite un accroissement du nombre d'espaces informels.

● **Clé organisationnelle 7 = soulager la charge de travail** : A chacun de trouver son équation et son rythme idéal, tant que l'entreprise veille à surveiller et accompagner la charge de travail. La journée de travail n'est pas linéaire, elle oscille entre hauts et bas niveaux d'énergie. Les salariés alternent entre des moments consacrés au travail, des moments pour eux-mêmes et des moments consacrés aux tâches ménagères ou à la famille. L'Académie Spinoza propose un programme sous forme de capsules autour de la gestion de la charge de travail (voir zoom plus haut sur le sujet).

● **Clé organisationnelle 8 = expérimenter la semaine de 4 jours** : réduire le nombre d'heures travaillées ne rime pas nécessairement avec perte de productivité. Dans un recueil de ces expérimentations, les salariés ont déclaré être moins stressés et ont fait état d'un meilleur équilibre entre vie pro et vie perso. Exemple : dans l'expérimentation par Welcome to the jungle, média de référence sur le travail qui emploie plus de 150 personnes en Europe, l'adoption de la semaine de 4 jours pendant 5 mois n'a pas généré de baisse de production. L'Institut Think, Norstat et la Fabrique Spinoza ont mesuré à travers la crise sanitaire un indice de QV2T (ou indice de Qualité de Vie en [Télé]Travail) avec les résultats suivants en janvier 2022. Plus de 3/4 des actifs seraient favorables à de nouvelles flexibilités :

- 79% pour 1 après-midi flexible
- 77% pour 1 semaine de 4 jours
- 76% pour 1 jour de vacances en cas de besoin
- Et près de 2/3 sont demandeurs de déconnexion
- 63% pour 1 jour de travail déconnecté

● **Clé organisationnelle 9 = le "role model"** : le manager local "montre l'exemple" en étant présent autant que possible dans les bureaux, faisant preuve de disponibilité, et pour encourager la cohésion des équipes. (Splunk)



“Nous en avons tiré de vrais enseignements autour de la gestion du temps et de la priorisation des tâches. Nous avons davantage appris sur nous-même et nos habitudes de travail. Avec moins de temps, nous faisons naturellement passer au premier plan les sujets qui le nécessitent, nous anticipons mieux les choses, nous nous laissons moins déborder et apprenons à planifier plus efficacement notre travail. Le temps devient encore plus précieux donc les choix plus judicieux.”

Camille Fauran, Head of Operations au sein de Welcome to the jungle



Définir les règles de présence au bureau

- **IC - Fixer en intelligence collective (IC) les règles de présence du travail hybride.**
- **Jeu - Utiliser le jeu Workplace Game pour délibérer de manière ludifiée sur l'usage des espaces.**
- **Réingénierie du processus distanciel - utiliser la matrice des activités télérobustes et téléfragiles (voir schéma dans la partie I de la présente étude par Autissier / Mc Kinsey) pour déterminer les activités et moments présents, hybrides, distanciels par équipe.**
- **Facilitation - accompagnement par des facilitateurs internes, comme à France travail, ou à la Région Ile-de-France pour redéfinir ses modes de travail hybride par équipe ou par métier.**
- **Planification - déterminer des plannings sur une jauge de 15 jours (plutôt que 7 jours) pour donner plus de flexibilité (recommandation de David Autissier)**
- **Liberté - flexibiliser les modalités : parce que les français y sont plus sensibles que la moyenne mondiale - Les français souhaitent choisir partiellement ou totalement leurs horaires. Ce désir est exprimé par 80% des français, contre 64% à l'international (BCG, 2023) - , ne pas forcer les collaborateurs sur le nombre de jours obligatoires à la maison au bureau, à l'image de Pinterest. “Instead of assigning the number of days employees need to be in an office, we believe it's essential to let the work guide the collaboration style.” - Christine Deputy, chief people officer.**



L'approche de Roole pour un travail hybride équilibré

- **Une charte de télétravail**, qui résume les 4 grands principes de celui-ci : flexibilité, partage, confiance, collaboration. On peut notamment y lire : “pour conserver notre état d’esprit, les interactions informelles et une ambiance chaleureuse, il est nécessaire de conserver un temps de présence minimum au bureau pour favoriser les échanges entre les collaborateurs en télétravail et les collaborateurs travaillant au sein des locaux” mais aussi “Chacun d’entre nous doit veiller à ce que le télétravail ne soit pas un frein à notre esprit collaboratif et qu’il ne conduise pas à l’isolement des collaborateurs télétravaillant.”

- **Jusqu’à 2 jours de télétravail par semaine pour tout le monde** (temps plein et temps partiel).

- **Les managers peuvent choisir jusqu’à 2 jours fixes de présence de l’équipe au bureau par semaine.**

- **Un bonus de 12 jours de télétravail par an** est accordé à tous les collaborateurs, en plus des 2 jours par semaine.

- **Le télétravail à l’étranger est possible** dans les conditions suivantes : respect des règles précédentes, maximum 2 heures de décalage horaire, formalisation préalable par mail au manager et au référent RH.

- **Budget d’installation** pour tous les collaborateurs (stage/CDI/CDD/Alternants) : chaque collaborateur bénéficie d’un budget de 200 € TTC afin d’aménager son poste de télétravail.

- **Allocation forfaitaire** de 20 € mensuelle dont l’objectif est de contribuer aux frais courants engendrés par le télétravail. (électricité, assurance, internet, ...)

collaboratif, productif au calme, etc.) dans le cas où l’entreprise propose plusieurs typologies d’espace. Le taux de flex office était passé à 0,67 postes par personne en moyenne, vs 0,8 en 2018 (Source - entreprise JLL 2021) ; selon les experts, il serait en 2023, aux alentours de 0,55 et en route vers 0,4. Pour appréhender cette transformation : depuis 2022, 67% des décideurs immobiliers déclarent avoir réaménagé (ou être en train de le faire) leurs espaces de travail avec une politique de flex-office (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

- **Clé spatiale 2 - Un pouvoir redistribué par l’espace** les collaborateurs s’asseyent par affinité ou bien par hasard, avec des échanges qui se développent et permettent un partage informel de l’information. Le pouvoir est ainsi redistribué.

- **Clé spatiale 3 - Une satellisation des lieux de travail** : Définition de tiers lieux = « des espaces de travail partagés et collaboratifs, privés ou publics, extérieurs au domicile et à l’entreprise, où la créativité peut naître entre différents acteurs » Coopérative des tiers-lieux, 2020, Les cahiers du Labo. L’entreprise hybride peut choisir de permettre à ses collaborateurs de télétravailler depuis des tiers-lieux situés à proximité de leurs domiciles.

- **Clé spatiale 4 - Adopter une posture vis-à-vis du décalage constant** : dans un monde en mutation, aux besoins des collaborateurs changeants, et aux lignes stratégiques volatiles, “Plus que jamais, on doit s’habituer à une sorte de décalage entre l’immobilier et les attentes” déclare The Boson Project en ayant interviewé 64 leaders d’organisations sur leurs approches de l’hybride et des lieux. Ils suggèrent 2 stratégies : stratégie 1 = l’adaptation en permanence ; stratégie 2 = le test & learn ; avec pour point commun la réversibilité comme règle générale.

- **Clé spatiale 5 - Collecter de l’information** : aussi bien via de la data que par des ressentis, mais aussi en mobilisant les managers, le constat sur l’adaptation des espaces de travail doit être le fruit de différentes sources pour éclairer la décision.



“La stratégie spatiale de Doctolib au regard du travail hybride : une réflexion profonde sur l’architecture collaborative, la place grandissante de l’hospitality, la destination des espaces et leur dimensionnement. Favoriser les interactions et le lien social est l’enjeu majeur.”

The Boson project,
Le travail déraciné, oct. 2023

- **Les pratiques spatiales réinventées - Flex office, nomadisme et tiers-lieux**

Devenu hybride, le lieu de travail désigne aujourd’hui tout site où le collaborateur effectue un travail productif. Le travail hybride, mix d’IRL et de remote, n’est pas sans conséquence sur le secteur immobilier et l’organisation des bureaux. Les entreprises vont-elles maintenir le nombre de postes à disposition dans leurs locaux ? Ou bien diminuer les surfaces disponibles ? Quid des réunions d’équipe ?

- **Clé spatiale 1 - Flex office** : disparition des bureaux individuels au profit du bureau partagé. Les salariés évoluent dans l’espace selon leurs besoins (travail

D'autres ressources dans les fiches personas connexes :

- la persona Entreprise relationnelle et émotionnelle
- la persona Entreprise digitale positive
- la persona Entreprise archipel

Ils le pratiquent

Ce qui émerge de notre analyse est l'émergence de chemins et stratégies personnalisés par les entreprises. Après l'ère des modes "100% remote" ou "Tous au bureau", les organisations tempèrent leurs réactions et tracent leurs chemins propres, selon leur culture,



Le Pinflex de Pinterest

l'entreprise de réseau social permet à ses employés de travailler d'où ils le souhaitent. La structure de travail de Pinterest appelée Pinflex permet aux employés de travailler depuis leur domicile au bureau ou dans un centre à distance. Lorsqu'une collaboration en personne est nécessaire, Pinterest paie les frais de déplacement pour les employés qui ne vivent pas à une distance raisonnable du bureau. Bien que l'entreprise favorise la flexibilité pour ses employés, Pinterest exige qu'ils se rendent dans un bureau au moins une fois par an.



Le Cowalking des entreprises anglosaxonnes

l'article du Monde 'L'argot de bureau : le "cowalking" réinvente la réunion en extérieur' détaille la pratique à New-York du "cowalking" ou "walk and talk" qui consiste à se réunir en marchant en plein air. La pratique se pose comme une solution à la réunionite et à la sédentarité.



Région Ile-de-France

elle dote les agents des lycées de tablettes numériques pour les embarquer dans l'aventure hybride. Groupama a fait intervenir un expert pour déconstruire les gains mystifiés de productivité en télétravail.



Hopscotch

on bouge : "On a du flex pour favoriser les rencontres, pour que les gens se connaissent. On interdit aux gens de se mettre toujours à la même place."



Groupama

a fait intervenir un expert pour déconstruire les gains mystifiés de productivité en télétravail.



Assurance Maladie

les accords de télétravail vont de 2 à 3 jours adaptables selon 2 critères : le métier et la situation de vie du collaborateur (aidant, jeune parent, situation de handicap, ...)

En complément, chaque équipe a aussi été amenée à créer sa "charte de fonctionnement" pour associer aux activités un degré de présence et ainsi donner un cadre sur l'organisation du travail hybride

(The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).



Splunk

la possibilité avec approbation interne de travailler 10 jours par an dans un autre pays avec une présence Splunk. Des outils ont été mis à disposition pour donner de la visibilité sur les postes disponibles, les événements prévus.

(The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).



Lectra

réinventer la segmentation terrain-bureau : "comme nombre d'acteurs technologiques, notre vision de la "présence" au travail a évolué pour distinguer des temps de travail à distance, où la qualité de la concentration individuelle prime, et des temps de travail en présentiel, où la créativité et le collaboratif l'emportent. Notre organisation a évolué, même pour les métiers les plus directement liés à une présence sur site" partage Daniel Harari, PDG de Lectra, interrogé par l'Institut de l'Entreprise.



France Travail

ateliers avec facilitateurs : des facilitateurs internes sont disponibles pour les équipes afin de déterminer la meilleure organisation du travail hybride (idem chez Abeille Assurance)



Roole

le manager aux manettes : à l'intérieur d'un certain cadre à haute flexibilité, le manager opérationnalise le travail hybride pour la bonne collaboration de son équipe.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ La flexibilité du choix des modalités de travail sans obligation.
- ✓ L'organisation de planning sur 15 jours (plutôt que 7 jours).
- ✓ Des outils adaptés autant à la maison qu'au bureau - numériques ou matériels. (fauteuil, bureau, etc.)
- ✓ The workplace game pour décider des règles de travail.
- ✓ L'accompagnement au changement pour la mise en place d'une organisation hybride.
- ✓ La confiance dans les employés et l'autonomisation et l'évolution de la posture managériale.
- ✓ Le chèque-tiers-lieu (par analogie avec le chèque-déjeuner) quotidien, utilisé pour y louer un poste, ou faire des dépenses ergonomiques pour le travail à la maison.
- ✓ Le droit à la déconnexion.
- ✓ L'évènementialisation du présentiel pour réenchanter l'expérience travail.
- ✓ Le choix des collaborateurs de leur lieu de travail selon l'activité, leurs préférences.

D5 | VIGILANCE - ÉCUEILS À ÉVITER DANS L'ENTREPRISE HYBRIDE

● L'allongement du temps de travail

Il est fortement corrélé à la mise en œuvre du télétravail. Aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines, dont celles du confinement, le temps d'activité a augmenté de +48,5 minutes par jour, soit environ 4 heures par semaine.

On observe :

- La propension à répondre à des messages de travail en dehors des horaires "officiels". (63% des répondants),
- Travailler plus longtemps que prévu le soir pour combler le temps passé dans les transports. (57%),
- Terminer une tâche le week-end car "cela ne prendra pas beaucoup de temps", etc.

➔ Le simple fait d'avoir un accès permanent à son poste de travail peut conduire à une hyperconnexion et à un certain épuisement physique et mental.

● Les liens humains délités

cafés virtuels, malgré la bonne intention sous-jacente de cette pratique, rendent difficile l'humour entre collègues, le récit de la rentrée du petit dernier ou autre élément de partage personnel qui font l'essence d'une équipe. Cet épouillage social est pour l'anthropologue Dunbar une pratique essentielle de l'écosystème professionnel et nombre de télétravailleurs souffrent de cette absence de lien social permis par l'espace de travail. C'est avant tout par ses collaborateurs que l'on se sent appartenir à une organisation : le risque de devenir des entreprises d'intérim, quand le recours au télétravail est élevé, est bien présent, tout comme l'isolement social pour certains travailleurs. Le bureau, où qu'il se trouve, reste un point d'ancrage essentiel pour les collectifs pour 76 % des entreprises interrogées (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023). Il s'agit donc également que les bureaux aient une forte capacité à incarner l'ADN de l'organisation, et soient ainsi générateurs de cohésion.

“

“Le Bistrot du 7, notre restaurant au siège, est la meilleure arme pour favoriser la présence des équipes au bureau”

Jonathan Tuchbant, DG Roole

du temps

42% devrait être consacré à de "l'épouillage social" selon l'anthropologue Dunbar.

Vers un digital vertueux,
Fabrique Spinoza, 2022

● Conditions de télétravail dégradées

39% des français déclarent ne pas pouvoir télétravailler : logement inadapté, enfant à charge, manque de matériel adéquat. Le télétravail serait-il l'apanage d'une élite sociale ? Dans cette recomposition, une fracture sociale est peut-être à l'œuvre. 42% des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace de travail dédié au sein de leur domicile. Afin d'éviter une expansion des TMS qui sont déjà la 1ère maladie professionnelle, l'entreprise pourrait financer des équipements ergonomiques à domicile pour les collaborateurs, en tirant parti des économies foncières. 81% des accords d'entreprise sur le travail hybride prévoient la mise à disposition d'équipements et une partie d'entre eux spécifient la fourniture de chaises ergonomiques par exemple afin de lutter contre les TMS, d'après l'Institut de l'Entreprise) Le travail hybride est aussi susceptible d'accroître les inégalités hommes-femmes : elles sont 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace isolé et ont 1,5 fois plus de risques d'être fréquemment interrompues lorsqu'elles télétravaillent. *“la difficile conciliation vie pro vie perso pèse davantage sur leur santé mentale : elles sont 1,3 fois plus susceptibles d'être en situation d'anxiété”* (Gwenhaël Le Boulay, directeur associé BCG Paris). La moindre visibilité des femmes dans les espaces de travail pourrait également être un frein au développement des talents / fast tracking. De manière générale, le télétravail peut nuire aux personnes isolées, alors qu'il convient aux personnes avec une vie sociale remplie et établie, ou aux personnes qui apprécient d'être seules.

● Des managers démunis

70% des managers disent que **manager en télétravail est plus dur qu'en présentiel**. Le télétravail affecterait la créativité des travailleurs : si la productivité est peu ou pas affectée par le télétravail, notamment lorsqu'il s'agit de tâches répétitives ou bien calibrées, le manque de processus d'équipe, de communication et de coordination nuit à l'innovation collective. Surtout, les managers souffrent de ne pas avoir encore réussi à élaborer le nouveau mode de travail idéal. Ils sont 1,5 fois plus touchés que les collaborateurs par le burn-out. Ajoutant à leur fatigue, ils ont 80% plus de visioconférences que leurs équipes.

● Phénomène du blurring

Il désigne la difficulté de placer une frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le travail à distance ne comprend pas ou peu de temps de coupure, il ne pose pas de limite physique. Lucy Kellaway journaliste au Financial Times souligne l'importance d'un lieu dédié au travail dans son article « We'll miss the office » Mai 2020 : il crée une barrière entre la maison et le travail. Xavier Bertrand, l'ancien Ministre du travail soutient, dans une interview auprès de l'Institut de l'Entreprise, la demande de nombreuses organisations syndicales visant à ce que la mise en oeuvre concrète d'un droit à la déconnexion soit adapté au télétravail, et fasse l'objet d'une annexe dans tous les accords sur le travail hybride.

● La tentation autocratique

Des décisions contraignantes et revirements de situation : Le 15 octobre, 700 salariés d'Ubisoft, le numéro un français du jeu vidéo, se sont mis en grève à Paris, Lyon, Montpellier et Annecy pour s'opposer à la nouvelle obligation de revenir au bureau au moins trois jours par semaine. Le droit au travail à distance / hybride n'est pas un droit acquis et de nombreuses entreprises arrivent à la fin des accords collectifs de 3 ans mis en place en sortie de Covid. Néanmoins, de nombreux salariés souhaitent avoir le choix.

● Une entreprise à deux vitesses

Les collaborateurs terrains pourraient être les exclus du télétravail. Pour contrer la mise en place d'une société fracturée avec des télétravailleurs cadres de bureau dans

le confort de leur maison et les travailleurs de terrain privés de télétravail et avec un long transport pendulaire, il convient de prendre plusieurs actions : penser les interactions "sur site - télétravailleur" dans le design des outils digitaux de télétravail, penser le télétravail à l'activité et pas au métier (un opérateur peut avoir une partie de son travail qui est télérobuste), doter les équipes terrains de matériel numérique pour les embarquer progressivement dans la révolution hybride. Pour Xavier Bertrand, ancien Ministre du Travail, interviewé par l'Institut de l'Entreprise, *"le risque est grand de voir un fossé se creuser entre cols bleus et cols blancs autour de la mise en oeuvre du télétravail."*



“Pour les entreprises, la flexibilité organisationnelle et spatiale a rendu possible et visible des réalités de travail bien différentes. 2 mondes de travailleurs semblent coexister avec un critère discriminant : l'accès à la flexibilité. Il est déterminé bien souvent par la fonction (col blanc/col bleu), le métier (en contact avec le client/usager ou non), le contrat de travail (travail au forfait pour les cadres/ 35h pour les non cadres), le degré d'autonomie (salariés en poste vs. les jeunes)”

The Boson Project,
Le travail déraciné, oct. 2023

D6 | PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE HYBRIDE

On pourrait imaginer une entreprise où l'organisation du travail est entièrement individualisée, chacun organisant sa semaine comme il le souhaite selon ses contraintes personnelles et ses projets en cours. Les jours de télétravail sont passés de 2 en moyenne à 4 voire 5, les salariés préférant le confort du télétravail aux journées passées au bureau sans leurs collègues préférés. Comme les bureaux étaient vides à 90%, l'entreprise a fermé ses locaux et propose un service de réservation de salles à la demande dans l'un des nombreux coworkings qui ont vu le jour dans le quartier. Les salariés ne se connaissent que par les projets sur lesquels ils collaborent : leurs rencontres ne servent qu'à cadrer les projets ou brainstormer ensemble.

Seules les activités créatives font l'objet de rencontres et de réunions en présentiel. Les activités de production se font à distance, via des outils de collaboration numérique qui ont permis le développement d'un vrai bureau digital de qualité. Les avancées technologiques dans le domaine des bureaux hybrides, notamment avec les "hybrid glasses", créent une expérience de télétravail révolutionnaire. Selon Short, William et Christie (1976), la "saillance" ou le sentiment de présence décrit l'intensité avec laquelle nous percevons les autres personnes lors d'interactions à distance.

Ces nouvelles technologies de réalité virtuelle atteignent un niveau de réalisme sans précédent. Dans

cet environnement professionnel virtuel, les avatars reproduisent fidèlement les expressions faciales des collègues, leurs émotions, leurs attitudes, leurs interactions non verbales.

L'expérience devient si immersive que la distinction entre présence physique et virtuelle s'estompe, permettant des interactions professionnelles presque aussi riches et naturelles qu'en présentiel. Cette haute qualité relationnelle transforme fondamentalement la notion de travail à distance.

La technologie ne se contente plus de connecter les personnes : elle recrée un véritable espace social virtuel où les nuances de la communication humaine sont préservées.



“Aujourd’hui, les outils de travail à distance ne nous permettent pas d’avoir une collaboration saine et performante. On en a tous marre des mosaïques de visages sur un écran où on se coupe la parole. Évidemment, on ne va pas voyager alors qu’on peut faire une visio, donc l’enjeu paradoxal de l’innovation technologique est d’humaniser l’interaction digitale. On en voit les prémices avec la réalité augmentée.”

Ghislain Phan Dinh, Doctolib,
interrogé par The Boson Project.

La fragmentation du temps de travail est telle que les salariés mesurent à présent leur temps de travail en temps de connexion, quel que soit le jour de la semaine ou le moment de la journée. Les managers ne gèrent plus une équipe à proprement parler mais plutôt des plannings sur des laps de temps de 2 semaines à un mois. Selon les attitudes des salariés, le travail hybride permet de laisser une grande autonomie aux plus sérieux et responsables (entière liberté d’organisation) mais aussi de surveiller ceux qui ne remplissent pas les attendus (outils de surveillance digitale). La communication est devenue principalement asynchrone (par mail ou mise à jour de projet interposée) ou synchrone mais à distance (outil de messagerie interne), hormis durant les rares temps d’échange et de réunion en présentiel. Ces modes de communication occasionnant parfois des incompréhensions, les salariés sont encouragés à organiser des conférences calls et à appeler leurs collaborateurs, ces pratiques étant peu à peu en voie de disparition, au profit des dossiers partagés et des commentaires des collaborateurs sur les travaux en cours.

Les managers sont formés en premier lieu à optimiser le processus de réingénierie distancielle de David Autissier. Au début de chaque mois, une réunion est organisée pour décider des moments où il faudra se réunir physiquement. Le manager fait la liste complète des activités de l’équipe, il leur donne des notes de télérobustesse, fait tourner l’algorithme et lorsque la note distancielle est en dessous de 7 sur 10, elle doit être réalisée en présentiel (comme les entretiens individuels). Cette “revue” mensuelle est un temps essentiel de l’organisation de l’équipe.

Enfin, lorsque les collaborateurs se retrouvent pour leur séminaire trimestriel, ils passent une semaine ensemble, dont au moins la moitié est consacrée à la rencontre, à l’enrichissement humain et à la découverte en profondeur de ses collègues. Les collaborateurs sont maintenant des amis pour la vie, on a presque l’impression d’avoir 4 semaines de vacances avec ses collègues.

E | PERSONA - L'ENTREPRISE DU GESTE

● Définition

L'Entreprise du Geste valorise le métier (ou le geste), au sens pratique et symbolique : elle considère que l'activité, la tâche, ou la nature même du travail, en tant que production, est le fondement de l'entreprise.

Par son attention au processus productif et à l'œuvre réalisée, chaque collaborateur (ouvrier, développeur, comptable, etc.) est un artisan dans l'exercice de son travail.



© Freepik

E1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE DU GESTE

● Contexte

Le paradoxe contemporain est de fuir l'économie du savoir du travail intellectuel pour rejoindre les savoir-faire manuels. L'idéal du cadre dynamique n'est plus conceptuel, enterré sous le poids des "bullshits job" (David Graeber). Ces "brain worker" sont nombreux à être en situation de *Burn out* (épuisement professionnel), *brown out* (perte de sens), ou *bore-out* (ennui au travail) ; à crouler sous une intensification du travail, rationalisation excessive, conflit hiérarchique... de sorte que de nombreux actifs surdiplômés attirés par une meilleure qualité de vie, un désir de sens et de reconnexion à la matière, osent la reconversion manuelle pour devenir boulanger, électricien, mécanicien, ébéniste, céramiste, fromager, néo-marâcher, ... Par extension de sens, l'entreprise du geste s'appuie sur la valorisation de la tâche elle-même et comprend - au-delà des manuels - tous les métiers : développeur, chef de projet, etc., pourvu qu'il y ait reconnexion à l'acte.



La "qualité du travail empêchée"

L'accomplissement dans le geste est susceptible d'apporter une satisfaction personnelle, grâce à un travail abouti et réalisé par soi-même, et ainsi éviter le sentiment de travail empêché où l'on ne se reconnaît plus.

"À mon sens, on peut parler de souffrance au travail lorsque l'activité est empêchée. L'activité empêchée, c'est le salarié qui, à la fin de la journée, se dit « aujourd'hui encore, j'ai fait un travail ni fait, ni à faire ». C'est la mauvaise fatigue qui provient de tout ce que l'on n'arrive pas à faire. C'est ce travail qui poursuit, vous empêche de dormir. L'activité empêchée, c'est ne pas pouvoir se reconnaître dans ce que l'on fait. Les entreprises peuvent, sensibilisées comme elles le sont, reconnaître les difficultés du travail, et même la souffrance des personnes. Elles ont plus de mal à

reconnaître toutes « les activités en souffrance » qui empêchent les salariés de se retrouver eux-mêmes dans ce qu'ils font, dans la qualité d'un produit, d'un geste de métier, d'une histoire collective. Prétendre reconnaître la personne des salariés, alors qu'ils sont contraints de faire des choses indéfendables à leurs propres yeux, cela peut engendrer de véritables pathologies mentales. » - Extrait d'entretien de Yves Clot

C'est également l'idée que reprend le rapport Gollac. Le sociologue énumère six grands facteurs de risques psychosociaux au travail, dont les conflits de valeur parfois dûs à un sentiment de travail dit inutile. Il conduit alors le collaborateur à un sentiment de malaise, de retrait ou induit des troubles psychosociaux plus graves et se constate notamment dans les métiers liés à la qualité du service rendu au public.

● Chiffres clés

- 54 % des cadres ressentent souvent ou occasionnellement un niveau de stress intense et plus d'**1 sur 2** un sentiment régulier ou occasionnel d'épuisement professionnel (APEC, 2023) phénomène répandu ou phénomène qui se développe.
- Le concept de Brown Out consiste en la perte de sentiment d'utilité d'un salarié. Il ressent une profonde baisse de motivation avec une perte de sens. L'anthropologue David Graeber le crée en 2013. Dans un rapport publié par *le Harvard Business Review France*, on apprend que plus d'**un salarié sur deux** (55%) estime que le sens au travail s'est dégradé en 2023.
- Environ **6 cadres sur 10** envisagent ou ont déjà envisagé une reconversion. Parmi eux, beaucoup cherchent à s'éloigner du stress des grandes entreprises pour se tourner vers des métiers plus créatifs ou manuels (APEC, 2020).
- Environ **30 % des artisans** se sont reconvertis après une première carrière professionnelle dans un domaine non manuel, selon la Chambre des métiers et de l'artisanat.
- Environ **10 % des créations d'entreprises artisanales** sont réalisées par des anciens cadres (INSEE (2019), les métiers manuels attractifs sont : l'ébénisterie, la ferronnerie, la céramique, la bijouterie et la restauration de patrimoine.

. ANTONOMIES

travail abstrait - Job à la con, "bullshitjob" - rationalisation du travail à l'excès - perte de sens, "brown out" - ennui, "bore out" - épuisement, "burn out" - démission silencieuse, "quiet quitting" - "qualité du travail empêché" - distanciation - procédure

. MOTS-CLÉS

travail concret - job utile - réalisation immédiate - crée du sens - état de flow - satisfaction immédiate - épanouissement - simplicité - bon sens - mouvement - action - autonomie - humilité - courage - vision - liberté - sacré - travail bien fait - art - excellence - tradition - création - expérience - proximité - innovation - corps - travail bien fait



“En entreprise, les tâches sont peu palpables, peu mesurables, on perd le sens. Les diplômés repartent vers le manuel. En effet, l'activité manuelle est liée à l'émotion, elle génère de la fierté dans la réalisation, une satisfaction profonde. Elle est mesurable, palpable, on ressent immédiatement l'utilité.”

Marc Puche, fondateur du Cercle de Pierres

E2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DU GESTE

L'entreprise du geste replace la nature du travail au cœur de sa stratégie. Sa mission est de révéler le potentiel créatif et technique de chaque collaborateur en valorisant l'excellence du savoir-faire, qu'il soit manuel ou intellectuel. Ce modèle repose sur une attention minutieuse au processus de production, où la qualité et l'accomplissement personnel sont aussi importants que l'œuvre commune réalisée. Il en découle un rapport au travail davantage expérientiel, source de satisfaction et de réalisations immédiates. En plaçant le geste au cœur de ses processus, elle vise à créer des produits et services de haute qualité, tout en favorisant l'épanouissement personnel de ses équipes à travers une approche qui conjugue précision, engagement et sens du détail. Cette mission engage l'entreprise à allier tradition artisanale et innovation moderne, pour offrir des solutions à forte valeur ajoutée, tout en cultivant une culture de l'excellence et de la collaboration authentique. En cultivant l'excellence dans l'exécution quotidienne, cette entreprise renforce l'engagement, le sens du travail, et l'épanouissement de chaque employé. Ce modèle, fondé sur la valeur du geste, attire les talents, inspire la performance durable, et positionne l'entreprise comme un acteur innovant et humain sur le marché.



“Comprendre ce que l'on fait, c'est une forme de libération intérieure. Ce que tu fais, te fait. En taillant la pierre, on a le sentiment d'exister”

Marc Puche, fondateur du Cercle de pierres



La “praxis”, le travail en train de se faire

On peut distinguer 2 visions du travail chez Aristote.

D'une part, est “poiesis” toute action qui tend vers un but qui lui est « extérieur » ; ainsi maigrir est une poiesis, car l'effort consenti a pour seule visée celui d'être svelte au terme de l'effort.

D'autre part, et à l'inverse, est “praxis” au contraire toute activité qui ne vise que son propre exercice ; ainsi nager (pour le plaisir) est une praxis en ce que le but du nageur est comblé à chaque brasse. (Sur la notion de Têlos, de Praxis et de Poiesis)

L'entreprise du geste consacre, célèbre et favorise la Praxis.

E3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE DU GESTE

● **Les bénéfices individuels**
(c'est-à-dire pour le collaborateur)

● **Satisfaction** : le résultat de son travail visible : l'atteinte d'objectifs toujours plus ambitieux - centrés métiers ; la distance moindre à l'objet final réalisé. L'article du Monde “Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique” rapporte que le contact avec le public (comme objet du travail) augmente le sens du travail. De même, la data démontre que les collaborateurs des sous-traitants trouvent peu de sens à leur travail, notamment sur la dimension utilité sociale : les destinataires finaux de leur travail (clients, usagers, ...) sont éloignés. (Coutrot & Perez, 2022)

● **Épanouissement** : L'étude “Work Happy” du cabinet de recrutement Robert Half révèle que les collaborateurs

qui travaillent dans des entreprises de plus de 1000 personnes sont moins épanouis que ceux des ETI et des PME. Cette étude montre qu'en France, les collaborateurs les plus heureux travaillent dans de petites ETI (250-999 salariés). A l'inverse, les moins heureux travaillent dans des entreprises de plus de 10 000 salariés. (2018) Par ailleurs, 97 % des salariés des petites entreprises affirment être traités de façon équitable contre 60 % des français actifs ; 95 % déclarent que leur manager est à l'écoute, accessible et ouvert au dialogue contre 44 % habituellement. L'entreprise à taille “humaine” n'a jamais aussi bien porté son nom ! déclare Victore Waknine, fondateur de l'Indice de Bien-Être au Travail ou IBET (2016) Ces chiffres pourraient résulter d'une moindre distance à l'objet de son travail, donc d'une plus grande proximité au geste dans ces entreprises plus petites.

- **Joie** : la joie du geste en train de s'accomplir.
- **Sens** : le sens émanant d'un travail bien fait. (voir encadré sur la "qualité du travail empêché")
- **Engagement** : l'envie pour le métier ou la nature du travail en lui-même.
- **Développement de compétences** : la maîtrise accrue et l'accroissement de la "self-efficacy".



Le peintre en bâtiment : un artiste sur le chantier (texte issu du site Bâtiment CFA Bourgogne-Franche-Comté)

“Qu’il est agréable de transformer un chantier encore terne et gris en un véritable lieu de vie coloré et accueillant ! Être artisan peintre en bâtiment possède de nombreux avantages... Voici le premier (parmi 11), celui d’occuper un rôle central. Beaucoup de métiers du bâtiment ont un rôle invisible à l’œil non averti, même s’ils sont essentiels. Le grand avantage d’être peintre en bâtiment est que tout le monde peut voir et apprécier ce que l’on a fait. Le peintre en bâtiment a donc un rôle central sur le chantier. Avant et après son passage, l’espace change du tout au tout. Seul le peintre peut donner autant vie à l’ouvrage, permettant ainsi à la clientèle de se projeter.”

- Les bénéfices organisationnels (c'est-à-dire pour l'entreprise)
- **Cohésion** : la fierté partagée du métier.
- **Attractivité et marque employeur** : les meilleurs du métier convergent vers l'entreprise.
- **La performance durable** : l'excellence de l'objet comprend sa durabilité.

- **Capitalisation du savoir** : les savoirs se développent et sont incarnés par les hommes et les femmes.
- **Transmission** : les gains d'expertise sont transmis en interne de génération en génération et à travers les anciens.
- **Inspiration** : l'organisation est leader dans son métier et inspire son secteur.
- **Innovation** : parce que, d'après Certivéa, 80% de l'innovation se situe à 3 degrés hiérarchiques en dessous de la direction ou en dessous, centrer l'organisation sur les producteurs métiers, c'est favoriser l'innovation. (Observatoire Spinoza. (2022) Nouveaux espaces de travail et réengagement des collaborateurs. Fabrique Spinoza)



La théorie de la motivation de Bandura

Pour Bandura, il est possible de construire une théorie relative au gradient de motivation de l'individu. Elle irait de la motivation extrinsèque, la moins puissante lorsqu'un objectif est fixé de manière externe à l'individu. Vers l'opposé du spectre, se situe la motivation intrinsèque lorsque le collaborateur décide par lui-même d'un objectif à atteindre. La motivation est alors puissante car l'individu est aux commandes. Toutefois, cette motivation reste moins forte que dans la situation la plus extrême lorsque c'est la tâche elle-même qui est un plaisir. Le salarié se situe alors au plus haut degré de motivation, celui le plus intrinsèque.

E4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE DU GESTE

L'entreprise du geste mobilise quelques principes ou processus clés pour réenchanter le travail.

- **Les producteurs au centre - Favi et mini-usines**

L'entreprise du geste place les producteurs du bien, du service au centre de l'organisation et les valorise. Ainsi, l'entreprise Favi s'est réorganisée en mini-usines, chacune

centrée sur une machine et une équipe d'ouvriers. C'est à ce niveau que des décisions clés sont prises, que les processus sont transformés. Si un problème émerge, il est consigné dans un livre et l'équipe de la mini-usine ou d'une autre trouve une solution centrée-terrain pour le résoudre. Dans un autre registre, le CEA crée deux chemins d'évolution de carrière : la filière conventionnelle des managers, et l'autre (moins courante dans le monde des organisations), celle des experts. A chaque niveau de maîtrise accrue correspond une valorisation et une autonomie, notamment en participant à des congrès internationaux. La rémunération d'un expert senior dépasse celle d'un senior manager.

● Annulation de projets (non coeurs de métier ou pour ne pas dégrader la qualité du travail) - Roole ou Belgique

Il y a quelques années, Roole, alors nommée Identicar, après consultation des collaborateurs, décide d'annuler 30% des projets, à la fois pour diminuer la charge de travail et les préserver, et pour se recentrer sur les tâches et activités les plus fondamentales. De même Laurence Vanhée, ancienne DRH du Ministère de la sécurité sociale belge mène une chasse aux processus inutiles, beaucoup généralement n'étant pas des processus cœur de métier.

● Transmission des savoirs ou organisation apprenante

Hermès organise régulièrement des ateliers métiers où des artisans expérimentés transmettent leur savoir-faire à de nouvelles générations. Ces sessions permettent d'apprendre des gestes complexes, comme la couture des sacs en cuir ou la fabrication de montres, et contribuent à maintenir un haut niveau de qualité tout en renouvelant les savoir-faire artisanaux.

Chez Twelve Consulting, les Vendredis de l'apprentissage donnent lieu à des après-midi où les collaborateurs se forment les uns les autres à leurs compétences respectives. L'Outil en main est une association qui mobilise le geste pour redonner confiance à des jeunes en situation de désinsertion, et redécouvrir la beauté d'un métier. Son président Alain Ananos rapporte ainsi comment un jeune Sénégalais s'est reconnecté à un métier ancestral de sa culture en voyant un retraité animer un métier de forgeron et a repris le chemin de la formation.



Forgeron au 21e siècle

Alain Ananos, président de l'association «L'outil en main», met en lumière l'importance de l'apprentissage par le geste et la transmission des savoir-faire qu'il nomme "l'intelligence de la main". Un jeune Sénégalais de 16 ans en décrochage scolaire, a vécu une expérience marquante dans le cadre

de la «Cité éducative» à Pantin. Lors d'un atelier d'initiation à la forge, il est bouleversé de découvrir qu'en France, des forgerons perpétuent un métier ancestral qu'il associe à son grand-père, au Sénégal. Cet atelier où les jeunes apprennent à travailler le fer avec leurs mains en une demi-heure, lui permet de se reconnecter à son histoire, à la tradition artisanale de son pays. Peu importe les origines ou les circonstances, l'humain possède cette capacité universelle d'apprendre et de progresser par l'action et la pratique du geste à travers lequel il peut trouver un sens.



L'entreprise apprenante

L'entreprise du geste est par essence apprenante, et transmet. Retour sur cette notion, avec Laetitia Latil, cheffe-designeuse des dispositifs pédagogiques d'Action Spinoza : Peter Senge décrit cinq disciplines clés pour une organisation apprenante : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe et la pensée systémique.

1. Maîtrise personnelle

Créer une culture de l'apprentissage continu : En encourageant chaque collaborateur à poursuivre son développement personnel, vous favorisez la maîtrise personnelle, qui est le fondement d'une organisation apprenante selon Senge. En offrant un budget de formation pour que chacun puisse acquérir de nouvelles compétences, vous aidez les individus à atteindre leur potentiel et à prendre en main leur propre apprentissage.

2. Modèles mentaux

Promouvoir le partage des connaissances et développer le leadership apprenant : Ces pratiques permettent de questionner et d'examiner les modèles mentaux – c'est-à-dire les présupposés et habitudes mentales qui influencent la façon dont les collaborateurs perçoivent leur travail et leurs interactions. En encourageant les leaders à parler de leurs erreurs et de leurs apprentissages, vous aidez l'équipe à remettre en question des croyances et idées reçues.

3. Vision partagée

Encourager l'apprentissage collaboratif et instaurer des systèmes de feedback : Une vision partagée permet aux employés de se sentir investis dans un but commun et d'aligner leurs efforts. La vision est renforcée par des rituels comme les revues de projets,

où l'équipe peut partager sa vision collective de la réussite. Les projets transversaux, impliquant plusieurs services, permettent également aux collaborateurs de voir comment leur contribution participe au but global de l'organisation.

4. Apprentissage en équipe

Encourager l'apprentissage collaboratif et promouvoir le partage des connaissances : L'apprentissage en équipe implique une collaboration ouverte, où les membres partagent leurs connaissances et expériences pour progresser ensemble. Les sessions de «Lunch & Learn» et les communautés de pratique permettent aux collaborateurs d'échanger et d'apprendre les uns des autres. Les projets transversaux encouragent également le travail collaboratif en dehors des silos, stimulant ainsi l'apprentissage collectif.

5. Pensée systémique

Évaluer et adapter la stratégie d'apprentissage et utiliser la technologie pour faciliter l'apprentissage : La pensée systémique consiste à voir l'organisation comme un ensemble interdépendant, où les actions dans une partie influencent le tout. En mettant en place des indicateurs pour mesurer l'impact des initiatives d'apprentissage et en ajustant les programmes en fonction des retours, vous adoptez une vision holistique de l'organisation. La gestion des connaissances et les formations en ligne facilitent l'accès à l'information, renforçant la cohérence et la cohésion globale de l'apprentissage.

Le Guide de l'organisation apprenante,
Editions Eyrolles

● Préservation des interruptions

L'Entreprise du Geste favorise la concentration des collaborateurs. En effet, d'après l'étude Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs (Fabrique Spinoza, 2019), après une interruption, il faut 23 minutes 15 secondes pour se reconcentrer (Gloria Mark, de l'Université de Californie, *The Cost of Interrupted Work : More Speed and Stress*, 2008). A cet effet, des approches simples existent, en particulier celle des Flowlights. Ce système de lampe posée sur le bureau du collaborateur permet de signaler par une couleur verte qu'il est pleinement disponible pour une interaction, jaune qu'il peut être dérangé pour un enjeu important, et rouge seulement pour une urgence. Ce dispositif permet 46% d'interruption en moins («Reducing Interruptions at Work : A Large-Scale Field Study of FlowLight, 2017»).



Le flow

La préservation des moments sans interruption est essentielle pour l'entreprise du geste.

En effet, un geste précis peut mener à l'état de flow, cette immersion mentale positive dans laquelle l'individu atteint une concentration totale (Csikszentmihalyi, 1990 dans l'étude *Vers un digital vertueux*, 2023) de sorte qu'il n'y a plus de place pour la distraction.

Bakker (2005) définit le Flow au travail («Flow at Work») comme étant une succession de courtes périodes d'expériences optimales caractérisées par l'absorption (concentration totale), le plaisir dans le travail et une motivation intrinsèque dans le travail.

L'expérience du flow permet d'oublier les aspects déplaisants de la vie, les frustrations ou les préoccupations. L'expérience optimale entraîne des conséquences très importantes : meilleure performance, créativité, développement des capacités, estime de soi et réduction du stress.

Jean Heutte, autre spécialiste du sujet, définit 2 grands principes pour vivre le Flow :

- Une démarche de quête de soi qui doit permettre à l'individu de connaître les valeurs qui l'animent dans le travail et le sens qu'il souhaite donner à son métier.
- Une cohérence entre les tâches à accomplir et les compétences du travailleur.

Il distingue quelques obstacles :

- Des objectifs non clairement maîtrisés puis évalués,
- Un manque d'interaction positive avec les collègues ainsi qu'un environnement «agressif»,
- Des tâches qui ne correspondent pas aux attentes de salariés,
- L'absence de feedback précis ou d'objectif clairement définis.

● Connexion aux savoirs des territoires

Afin d'être pleinement une Entreprise du Geste, une organisation ancre ses activités dans le territoire qui lui donne de la profondeur et en accroissent le sens et l'excellence. Ainsi, la Région Bretagne connecte ses activités historiques de chaudronnerie et son climat en œuvrant aux chantiers éoliens. Le Grand-Est, région aux multiples spécialités culinaires, a quant à elle investi 35,7 millions d'euros pour la création d'un « pôle d'excellence hôtelier ». Elle accueille par exemple le lycée hôtelier de Strasbourg qui forme depuis 100 ans de grands chefs cuisiniers, pâtisseries, directeurs d'établissements réputés dans le monde (France Info, 2022). La Normandie réinvestit ses savoirs fromagers. Les Landes connectent les savoirs médicaux et thermaux à Dax ou favorisent la résurgence de savoirs de design à Mont-de-Marsan.

● Excellence opérationnelle - centrée métier

L'excellence opérationnelle peut contribuer à l'entreprise du geste pourvu qu'elle soit centrée sur les métiers, et non pas - uniquement - sur les profits. La pratique des **Ateliers collaboratifs d'excellence** est inspirante. Ils permettent à des experts internes - qu'ils soient artisans, développeurs, ou comptables - de transmettre leur savoir-faire spécifique à d'autres membres de l'entreprise. Ils se concentrent sur des compétences pratiques ou techniques qui demandent une attention particulière aux détails, à la qualité du geste, ou à l'innovation. Ils valorisent la maîtrise et l'expérience des collaborateurs en les positionnant comme «artisans» de leur métier. Cela permet de préserver et transmettre des compétences clés. Maison de luxe française, Hermès est emblématique de l'excellence artisanale. Chaque produit, des sacs aux montres en passant par les accessoires en cuir, est confectionné avec une attention minutieuse au détail et au geste, perpétuant des techniques artisanales d'exception.

● Transmission des savoirs ou organisation apprenante

Hermès organise régulièrement des ateliers métiers où des artisans expérimentés transmettent leur savoir-faire à de nouvelles générations. Ces sessions permettent d'apprendre des gestes complexes, comme la couture des sacs en cuir ou la fabrication de montres, et contribuent à maintenir un haut niveau de qualité tout en renouvelant les savoir-faire artisanaux.

Chez Twelve Consulting, les Vendredis de l'apprentissage donnent lieu à des après-midi où les collaborateurs se forment les uns les autres à leurs compétences respectives. L'Outil en main est une association qui mobilise le geste

pour redonner confiance à des jeunes en situation de désinsertion, et redécouvrir la beauté d'un métier. Son président Alain Ananos rapporte ainsi comment un jeune Sénégalais s'est reconnecté à un métier ancestral de sa culture en voyant un retraité animer un métier de forgeron et a repris le chemin de la formation.



L'Equipe de France des métiers

Bernaud a conduit une étude sur les quinze membres de l'Équipe de France des métiers, âgés de 19 à 23 ans. Tous tiennent un discours d'excellence, qui transparait à la fois dans les propos, les comportements, et les actions. Leurs métiers impliquent le corps, le geste et bénéficient d'un regain de valorisation sociale. Longtemps dénigrés socialement, ils retrouvent leurs lettres d'or, de par l'excellence des artisans. Les WorldSkills Competitions réunissent ces champions nationaux et permettent de démontrer le savoir-faire et l'excellence technique dans près de 50 métiers manuels. La manière dont ces artisans se racontent, dans leur vécu ou en prenant du recul sur leur pratique, à travers le regard des autres, est inspirante pour comprendre la satisfaction au travail : l'identité professionnelle est ancrée dans le geste, dans la recherche d'excellence technique. La facilité du geste parfaitement réalisé, l'intimité avec la pratique instaure entre le travailleur et son objet un dialogue, source de satisfaction.

Ils le pratiquent



Le Slip Français

Cette entreprise valorise le savoir-faire français dans la fabrication de vêtements, tout en ayant une approche locale et durable. Elle met en avant la qualité du geste dans chaque étape de production, du tissage au produit fini.



Christofle

Spécialisée dans les arts de la table, cette maison française de l'orfèvrerie incarne le luxe à travers la maîtrise de gestes précis et des techniques artisanales transmises depuis des générations. Christofle est réputée pour la qualité de ses créations en argent.



La Maison Pierre Hermé

Le maître pâtissier, incarne l'artisanat de la haute pâtisserie française. Sa maison met en valeur le travail méticuleux de ses équipes, faisant de chaque création une œuvre d'art où le geste du pâtissier est essentiel.



Les Ateliers Jean Nouvel

Célèbre cabinet d'architecture, Jean Nouvel valorise l'art de concevoir des espaces en lien étroit avec le geste créatif. Chaque projet est conçu comme une œuvre, où l'attention au processus, aux matériaux, et à la réalisation concrète est primordiale.



RATP

le DRH rapporte via l'Institut de l'Entreprise que la RATP a décidé d'expérimenter sur trois terrains la mise en place d'espaces pour parler du travail "bien fait", au travers de la confrontation organisée des critères que chacun en a. Les échanges auront notamment pour objectifs de trouver des solutions aux irritants, d'éliminer progressivement les charges de travail inutiles et ils permettront in fine à chacune et chacun d'être fier de son travail, de se sentir considéré et reconnu dans son travail."

Ces entreprises partagent un attachement profond au geste artisanal, combiné à une quête d'excellence et d'innovation, ce qui en fait des modèles d'entreprises du geste en France.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Editer une revue mensuelle sur les métiers et artisans internes (Ministère de la culture)
- ✓ Installer des FlowLights
- ✓ Créer des vendredis de l'apprenance (Twelve consulting)
- ✓ Développer des filières d'expert (CEA)
- ✓ Faire prendre la parole publiquement aux experts internes
- ✓ Organiser des concours d'excellence coeur de métier
- ✓ Faire intervenir les alumni-retraités (NASA)
- ✓ Promouvoir le métier sur le territoire (Chaudronnerie)
- ✓ Faire signer les produits par les collaborateurs (Luxe)
- ✓ Chasser les tâches non-coeurs de métier inutiles (Ministère sécurité sociale belge)

E5 | VIGILANCE - ÉCUEILS À ÉVITER DANS L'ENTREPRISE DU GESTE

- **Le dévalorisation des fonctions supports** : les collaborateurs non coeurs de métier ou fonction support peuvent se sentir exclus. Antidote : valoriser la beauté de chaque métier. Le Conseil Régional d'Occitanie a organisé La Fabrique des AS (Assistants et Secrétaires) pour permettre de réinventer leur magnifique métier.
- **La technophobie** : la vision du geste pourrait être restreinte ou traditionaliste et empêcher les évolutions technologiques. A l'inverse, à l'image de Doctolib, le travail

artisanal (ou médical) du sachant peut-être préservé par des gains technologiques de temps.

- **L'artiste individuel** : chaque collaborateur pourrait ne valoriser que sa propre expression. La cohésion autour d'une œuvre commune peut y répondre, à l'image des interventions de Céline Bartoli qui utilise l'art comme vecteur fédérateur.

E6 | PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE DU GESTE

La vision limite de l'Entreprise du Geste peut prendre 3 formes.

- **Une union de Guildes** - l'entreprise est un assemblage uni de guildes de métiers. Chacune vise l'excellence de son corps, et développe sa fierté. Elles collaborent vers un but commun, et sont des clients - fournisseurs internes. Leur objectif est double : honorer leur métier, et se servir les unes les autres. Des entreprises comme Cérès et ses sacs en cuir s'organisent en communautés de fonctions, en concluant des "partenariats éthiques" entre marques, fournisseurs, et artisans.

- **Un chemin de transcendance** - le geste devient un travail de transformation intérieure, à l'image de l'alchimie, telle que présentée dans L'oeuvre au noir de Marguerite Yourcenar. Le geste répété fait progresser jusqu'à la transcendance. Il fait atteindre "au-delà" à l'individu qui se dépasse.

- **Un berceau de l'art** - l'entreprise transitionne de l'artisanat vers l'art. Chaque collaborateur est un "calligraphe" au geste mille fois répété. Le paradigme n'est plus ce qui est bien fait mais ce qui est beau, ce qui émeut. Le produit ou service est unique, numéroté, voire peut tendre vers l'émotionnel. Chaque bouteille chez Innocent est coiffée d'un mini-bonnet tricoté main. Le collaborateur signe souvent de son nom un sac en sellerie ou bagagerie dans le luxe. Christian Monjou vise à inspirer et moderniser les organisations en utilisant l'Art comme paradigme premier.

“

“Le salariat est né non pas avec le capitalisme mais avec la révolution industrielle. Il existait auparavant un capitalisme d'artisans travaillant en réseaux notamment dans le secteur du textile ; des paysans disposaient de métiers à tisser et travaillaient à temps partiel pour le compte de donneurs d'ordres.”

Patrick Artus,
pour l'Institut de l'Economie

F | PERSONA - L'ENTREPRISE SPATIALE

● Définition

L'entreprise spatiale est une entreprise qui fait de l'espace et de son aménagement un principe central à

même d'influencer les flux relationnels, la gouvernance, la production ainsi que l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elle place l'aménagement et l'optimisation des espaces de travail au cœur de son fonctionnement.



© Espace auto entrepreneur

F1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE SPATIALE

● Narration sur l'Entreprise Spatiale

Cette approche reconnaît l'importance cruciale de l'environnement physique dans la dynamique de travail, la socialisation et le bien-être des employés. L'entreprise considère que la manière dont les espaces sont conçus et utilisés influence directement la productivité, la créativité et la cohésion des équipes. Elle transforme ses espaces pour favoriser la collaboration, l'interaction sociale et l'efficacité. Les espaces sont conçus pour encourager les rencontres informelles et/ou fortuites entre les collaborateurs, avec par exemple des «espaces de connexion» autour des photocopieuses ou des ascenseurs, les «landing zones» pour débriefer entre les réunions et des espaces dédiés à des activités sociales ou créatives. La politique de recrutement privilégie une approche présentielle qui permet aux candidats de découvrir l'environnement de travail et d'établir des liens professionnels directs avec l'équipe. Cette méthode vise à créer un sentiment d'appartenance immédiat

et à faciliter l'insertion professionnelle des nouveaux employés. Bien que l'entreprise accorde une importance significative à la présence physique, nécessaire pour maintenir une dynamique collaborative et une synergie d'équipe, elle demeure attentive aux besoins individuels des collaborateurs. Aussi, une politique de flexibilité est-elle mise en place, autorisant le télétravail et proposant des aménagements horaires adaptables. Cette approche équilibrée permet de concilier les impératifs de cohésion collective et les attentes individuelles en matière d'organisation du travail.

Par ailleurs, l'entreprise encourage la participation active des collaborateurs dans l'aménagement des locaux, ce qui permet d'adapter les espaces de travail aux besoins réels des équipes. Les locaux de l'entreprise sont conçus pour être flexibles et peuvent être utilisés pour diverses activités, pas seulement le travail (ex. une salle de réunion qui se transforme en salle de yoga ou de méditation sur l'heure du repas). L'organisation mise sur de petites

équipes (de moins de 12 personnes) pour favoriser des relations informelles et étroites entre les collaborateurs, renforçant ainsi la cohésion et la communication au sein de l'entreprise.

Cette persona d'entreprise cherche à donner envie aux collaborateurs de retourner sur site, malgré l'appel fort du télétravail, et de vivre une expérience de travail réenchanté.

des bureaux

les mieux notés par les collaborateurs voient 90% des collaborateurs avoir envie de revenir travailler sur site ; pour des proportions inverses pour les bureaux les plus mal notés

10%

Selon Leesman ayant collecté 600 000 data points auprès d'entreprises

● Chiffres clés

- 92% des actifs pensent que l'aménagement des espaces de travail joue un rôle majeur dans leur bien-être et sur leur productivité (Actineo)
- 70% des informations échangées dans une journée le sont de manière informelle (Steelcase).
- Depuis 2022, 76% des décideurs immobiliers déclarent avoir réaménagé (ou être en train de le faire) leurs espaces de travail (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

- 67% des entreprises interrogées déclarent une politique de flex-office (The Boson project).

● Elles l'ont dit

3 expertes témoignent : Tiphaine Serret de Factory, Flore Pradère de JLL, Frédérique Sauvageot de Orange.

- Le design d'espace est une composante essentielle afin de pouvoir **incarner son modèle d'entreprise**. Ce dernier permet de mettre en évidence et en valeur les espaces de travail afin d'utiliser leur plein potentiel pour le bien-être des collaborateurs. - Tiphaine Serret

- L'entreprise spatiale, c'est une entreprise avec un **"bureau régénérant", qui restaure le niveau d'énergie des salariés**. - Flore Pradère

- Au-delà de la santé physique et mentale, c'est la **santé sociale** qui est au cœur des entreprises spatiales, par-delà le constat d'une communauté de salariés qui s'effrite, et un manque de sentiment d'appartenance. Dans ce contexte, l'entreprise spatiale tire parti de l'espace et de son pouvoir pour recréer une **communauté soudée, unie par un projet commun**. - Flore Pradère

- L'entreprise spatiale promeut la **culture organisationnelle** du bien-être, la flexibilité, la valorisation du sens au travail, la collaboration intergénérationnelle, le mode de gouvernance participatif, la performance collective, le design collectif, l'épanouissement de chacun, l'innovation responsable et la prise en compte du handicap. - Frédérique Sauvageot

F2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE SPATIALE

- Principe directeur - l'approche multifactorielle des espaces

L'étude Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs de la Fabrique Spinoza de 2019 dessine des grands leviers pour des espaces de travail réenchantés. Leur prise en compte assure une approche globale de la transformation.



Vision globale des espaces de travail vertueux

- Le soin du corps et de l'esprit
- Un cadre physique vertueux
- Des liens humains positifs
- Un espace digital vertueux
- Une adaptation aux personnes et aux activités
- Un espace d'ouverture
- Un espace de pouvoir partagé

F3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE SPATIALE

● Bénéfices individuels ou pour l'épanouissement

● **Energie** - 2/3 des collaborateurs dans un environnement ABW ("Activity-Based Working") s'estiment plus stimulés, et 60% avec plus d'énergie.

● **Envie** - 75% des collaborateurs déclaraient avoir envie de revenir au travail, pourvu que les bureaux soient adéquats. (Society, 2022, la Fin du travail ?)

● **Sens** - en incarnant l'ADN et la culture de l'organisation, les bureaux renforcent le sens pour les collaborateurs. SoRare définit un espace central inspiré du terrain de foot pour incarner son activité de NFT centrée sur les joueurs, et servir de Place du village. Le bureau, où qu'il se trouve, reste un point d'ancrage essentiel pour les collectifs pour 76 % des entreprises interrogées (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

● **Relations** - les relations étant le 1er facteur d'épanouissement humain (Etude Grant), "les espaces de travail vertueux sont bénéfiques pour les collaborateurs puisqu'ils stimulent les liens". - Frédérique Sauvageot

● **Qualité de vie** - "Le bureau doit apporter un cadre de vie au moins d'aussi grande qualité qu'à la maison." - Amélie Motte, Action Spinoza

● **Adaptation** - "Plus besoin de se cacher ou de s'adapter afin de s'intégrer, les collaborateurs sont acceptés tels qu'ils sont. S'ensuivent moins de discriminations". - Frédérique Sauvageot

● **Bien-être et épanouissement** - "Il est clé de ménager des espaces de rencontres, informels, collaboratifs, et autant que possible que ces espaces soient végétalisés". - Tiphaine Serret

● **Écoute** - "Le bien-être collaborateur est mis au centre du projet d'aménagement. Le collaborateur s'épanouit mieux dans un design qui lui correspond". - Tiphaine Serret

● **TMS** - en télétravail lors du confinement, 54% des salariés souffraient de maux de dos, signe du manque d'ergonomie des postes de travail à domicile (Herman Miller). A l'inverse, les TMS étant toujours la 1ère maladie professionnelle, des espaces de travail bien pensés préservent les collaborateurs.

● Les bénéfices opérationnels ou collectifs

● **Productivité** - 70% des collaborateurs dans un environnement ABW ("Activity-Based Working") sont plus productifs. Selon une étude d'Actineo, 92% des actifs pensent que l'aménagement des espaces de travail joue un rôle majeur dans leur bien-être et sur leur productivité.

● **Cohésion** - unir le collectif dans des bureaux présentiels.



“A une époque digitale, l’outil immobilier est exceptionnel. Tout faire à distance ne fonctionne pas. De la même manière que ce n’est pas la même expérience d’écouter de la musique sur Spotify, et aller à un concert. L’expérience de communauté liée au bureau, presque religieuse, on ne peut l’avoir que quand on est réuni dans un même milieu. Avec un groupe uni dans un but commun d’entreprise”

Flore Pradère

● **Performance présentielle** - les gains de productivité du télétravail sont surestimés et se situent en réalité entre -20 et +30% (Fabrique de l'industrie).

● **Relations** - développement du lien, des relations entre les collaborateurs, et tous les avantages associés : innovation, santé, dialogue social, performance collective, etc. (voir Persona Entreprise relationnelle)

● **Modes de travail** - "Les espaces réinventés sont une opportunité pour mieux intégrer l'hybridation". - Frédérique Sauvageot

● **Collaboration** - le travail n'est plus spatial mais social. Marque employeur - les espaces de travail sont la première impression produite par un visiteur de l'entreprise.

● **Evolutivité** - "Il est essentiel de concevoir une organisation de l'espace qui réponde à la situation actuelle de l'entreprise tout en anticipant son évolution future. Avec une vision de croissance et plusieurs scénarios possibles, il devient possible d'adapter les locaux aux besoins de travail, et ainsi à la stratégie de l'entreprise." - Tiphaine Serret

● **Concentration** - en moyenne, il faut 23 minutes et 15 secondes pour se reconcentrer après une interruption (Gloria Mark, de l'Université de Californie, The Cost of Interrupted Work : More Speed and Stress, 2008). Des espaces de travail qui permettent de garantir la concentration (utilisation de Flow lights, espaces de type bibliothèque), favorisent le travail individuel.

F4 | APPLICATION - PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SPATIALE

L'entreprise spatiale adopte plusieurs principes ou processus lui permettant d'améliorer les conditions de travail et la performance globale de l'organisation.

- Des situations de travail (ou le "Activity Based Working")

La modularité des bureaux est clé, afin qu'ils puissent être adaptés à chaque métier, maintenant mais aussi en anticipant les besoins futurs. "L'immobilier doit devenir une réponse aux besoins actuels et à venir." - Tiphaine Serret
En effet, selon les estimations, le nombre d'activités distinctes réalisées quotidiennement par un collaborateur de bureau se situe entre 8 et 15. Les bureaux n'offrent alors plus un "poste" mais DES "situations" de travail. Et un nombre important d'espaces est nécessaire pour les accomplir ; par exemple les landing zones (pour débriefer au sortir de réunion), les espaces informels, les espaces collaboratifs, les espaces de créativité, de repos, de concentration, les cabines ou bulles, etc.

Chez Roole, on trouve différents types de salles de réunions adaptées aux différents styles de réunions (stand up, brainstorming, réunions confidentielles, entretiens, etc.)

8 à 15 activités distinctes par jour sont effectuées par un collaborateur moyen au bureau.

- Des espaces (ultra-)collaboratifs

Le travail à distance accroît le besoin physique de collaboration, au point de parler d'ultra-collaboration. "Le travail lui-même n'est plus que collaboration" (Nouveaux espaces de travail, Fabrique Spinoza, 2022). De nouveaux espaces sont alors nécessaires : l'étude du marché révèle une recherche de 60% d'espaces semi-ouverts, ou collaboratifs, pour 40% d'espaces individuels (Factory, 2022). Les études montrent par ailleurs la corrélation entre la distance à une salle de réunion et son usage par un collaborateur. Le prenant en compte, les experts du design imaginent un type d'espace particulier dans les bureaux qu'ils nomment le "hurdle" (obstacle en français) et qui permet de se rassembler rapidement et à proximité en cas de nécessité de réunion imprévue, ou de crise. 58 % des décideurs interrogés déclarent avoir augmenté la place des espaces collectifs dans les bureaux (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023).

des collaborateurs

94%

des entreprises labellisées TOP employer 2022 estiment que les lieux de travail sont conçus pour la collaboration. Ce chiffre évolue de +21 points en 2 ans.



"Le travail n'est plus spatial mais social"

Frédéricke Sauvageot

- Une approche inclusive des espaces (et de leur design)

Pour Flore Pradère, l'entreprise spatiale considère que la performance n'est pas linéaire. Elle se joue à l'échelle d'une journée ou d'une carrière. Le concept de «bureau régénérant» part du principe que l'expérience de travail est complexe : notre énergie, notre humeur et notre concentration ne sont pas constantes. Elles sont modulées par des éléments professionnels mais aussi personnels - nos interactions, nos défis personnels, nos moments de vie. L'objectif est de créer un environnement de travail qui reconnaît et respecte ces variations naturelles de l'énergie humaine.

Selon Frédéricke Sauvageot, un design véritablement moderne et éthique se doit d'être profondément inclusif, en portant une attention particulière aux besoins des publics dits «sensibles», notamment les personnes en situation de handicap. Au-delà de l'accessibilité physique, cette réflexion s'étend à la diversité des profils psychologiques et neurologiques. Un exemple révélateur concerne la gestion de l'environnement sonore et de la concentration par les introvertis ou les extravertis.

D'ailleurs, les extravertis, plus enclins à exprimer leurs besoins avec force, risquent de monopoliser les discussions lors des phases de recueil de besoins. Ce biais potentiel peut conduire à concevoir des espaces qui correspondent davantage à leur profil, au détriment des personnalités plus introspectives.

- Une gouvernance spatiale

La configuration spatiale n'est pas neutre : elle structure et révèle les dynamiques de pouvoir entre les individus. Michel Foucault a illustré ce concept à travers le

panoptisme, modèle architectural où le pouvoir s'exerce par la possibilité permanente d'être observé. L'exemple historique du bureau du chef d'usine surplombant l'atelier dans les années 50 en est une manifestation emblématique : un seul regard domine et contrôle l'ensemble des travailleurs. Jean-François Noubel propose une alternative conceptuelle : l'holoptisme. Ce modèle spatial repense radicalement les relations de pouvoir en favorisant une transparence et une horizontalité totales. L'holoptisme crée un environnement où chacun peut simultanément percevoir l'ensemble des interactions du groupe, comprendre les dynamiques émergentes, être pleinement conscient du contexte collectif. Cette approche trouve une traduction concrète dans la conception des îlots de travail. Limités à 12 personnes, ces espaces sont pensés comme des microcosmes de collaboration : tous les membres sont mutuellement visibles, chacun peut observer environ 144 interactions potentielles (12x12), la configuration respecte la capacité cognitive humaine (proche du nombre de Dunbar de 150 qui est le maximum de relations stables gérées par un Homo Sapiens Sapiens). L'holoptisme dépasse ainsi la verticalité traditionnelle du pouvoir. Il propose un modèle spatial où la gouvernance devient plus transparente, plus collaborative, plus respectueuse de l'intelligence collective.

● Des espaces co-construits

La transformation des environnements professionnels ne peut plus être pensée comme un processus descendant et unilatéral. La véritable innovation réside désormais dans l'implication active et systématique des collaborateurs à chaque étape de la conception spatiale et l'accompagnement à la transformation des usages. L'engagement des employés dans la définition de leur environnement de travail génère des gains de productivité spectaculaires, jusqu'à 32% selon l'effet Hawthorne (cf Persona Entreprise co-construite). Ce phénomène sociologique démontre que les individus deviennent significativement plus performants lorsqu'ils se sentent écoutés, considérés et parties prenantes des changements qui les concernent.

L'objectif n'est plus de créer l'espace de travail théoriquement optimal, mais celui qui emportera l'adhésion collective. Cette approche participative présente plusieurs avantages décisifs selon Amélie Motte, d'Action Spinoza :

- appropriation émotionnelle de l'environnement
- compréhension fine des besoins réels et mouvants
- flexibilité et capacité d'adaptation permanente

L'exemple de Voodoo rapporté par Tiphaine Serret de Factory illustre parfaitement cette philosophie : "plutôt qu'un projet immobilier rigide, l'entreprise cultive une posture d'ouverture et d'évolution constante. La transformation spatiale devient un processus dynamique, capable d'intégrer les mutations rapides de l'organisation."

“

“Le plus gros problème du design est de savoir ce que le client veut vraiment.”

Syd Mead

“

“Un emménagement est donc un processus complexe, long, à fort enjeu à la fois économique, de qualité de vie au travail, et d'engagement des usagers. Il requiert un nombre d'étapes importantes et au fil du processus d'y associer les parties prenantes internes et externes.”

Conseil Régional d'Ile-de-France

● L'hybridation des espaces

Dans la continuité des tiers-lieux, les espaces de travail peuvent aujourd'hui s'hybrider et rassembler une variété de fonctions. Ils peuvent incorporer associations, prestataires, incubateurs, centres de santé, etc. Comme autant d'opportunités d'innover et de dynamiser l'entreprise jusque dans ses modèles.



D'étonnants bureaux hybridés

Quelques exemples d'hybridation étonnante des espaces de travail : l'EHPAD les Jardins d'Haïti incorpore un coworking, les Bureaux du coeur proposent à des entreprises d'héberger des sans-abris le soir ou le week-end, les écoles de l'Ile-de-France peuvent accueillir des agents de la Région pour y travailler comme bureaux, les tiers-lieux d'Isère soutenus par le département incorporent parfois un centre de santé ou des cabines de téléconsultations, les bureaux de Weldom sont aussi un Fab Lab, etc.



“Aujourd’hui, les grands utilisateurs immobiliers disent que leurs bureaux sont occupés à des taux de 60 à 70 %. Mais si on utilisait les mêmes techniques de calcul que pour l’immobilier commercial ou des lieux publics, en comptant les soirées, le week-end, on tomberait à 30 % voire 19 % maximum d’occupation, avec une moyenne de 2 jours de télétravail. C’est ce déclic là qu’il faut avoir pour imaginer les bureaux autrement.”

Maxime Lanquetuit, Altarea, interrogé par The Boson Project.

● **Une transformation conjointe des modes de travail**

Le déménagement de la Région Ile-de-France est emblématique. 11 sites et la totalité des 1 800 agents ont été rassemblés sur le nouveau lieu à Saint-Ouen, pour une transformation globale des modes de travail avec une stratégie claire : bâtir une administration qui libère le travail. Un exemple inspirant de transformation conjointe des espaces et modes de travail. Ce déménagement est suivi d’ateliers de travail par métiers voire par équipe, avec facilitateurs, pour co-construire entre collaborateurs la nouvelle manière de travailler dans les espaces.

Avec les espaces réinventés, les postures de management évoluent conjointement. Quelques exemples : le management par la confiance demande une augmentation de la transparence des informations et des espaces (67% des salariés souhaitent un management plus axé sur la confiance, la prise d’initiatives et le droit à l’erreur) ; le management inclusif exige des espaces adaptés à la diversité physiques et psychiques des équipes ; le management non statutaire implique la fin des marques spatiales de pouvoir (grands bureaux individuels des chefs) ; le management sécurisant est favorisé par des espaces apaisants (car 35% des salariés se sentent davantage exposés à la pression mentale lorsqu’ils travaillent au bureau) ; le management empathique suggère la présence d’espaces de repos et de régénération ; le management convivial nécessite un accroissement du nombre d’espaces informels.

● **Vers des bureaux-conciergeries**

Une mutation à l’œuvre est la transformation des espaces de travail en lieux de vie, en écosystèmes proposant des activités et des services, allant des cours de yoga aux ateliers de nutrition. La liste des services est longue : conciergerie (au sens conventionnel hôtelier), coaching sportif, ostéopathie, nutrition, ergonomie, soutien psychologique, intelligence émotionnelle, envoi de colis, mécénat, etc.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Des règles de vivre ensemble co-élaborées et vivantes.
- ✓ Un accompagnement émotionnel des transformations spatiales.
- ✓ Une renaturation des espaces de travail (voir fiche Persona Entreprise régénérative).
- ✓ Des espaces retravaillés vers le lien via l’ergonomie sociale (voir fiche Persona Entreprise du lien).
- ✓ Instaurer des îlots de travail de 12 sur des plateaux de moins de 150 places (nombre de Dunbar).
- ✓ Des responsables d’animations pour faire vivre des bureaux-convivialité.
- ✓ Des outils digitaux collaboratifs, miroirs de l’organisation spatiale.
- ✓ Une place du village ouverte sur le monde pour oxygéner l’entreprise (Blablacar accueille des AG de copropriété).
- ✓ Une place pour l’art comme lien universel.
- ✓ Des ateliers d’appropriation des nouveaux espaces (y compris sur comment redéfinir ses modes de travail).

Ils l'ont fait



Chez Blablacar

Flore Pradère explique la volonté de favoriser l'appropriation. Ont été livrés des espaces "imparfaits", pas totalement achevés pour laisser aux salariés l'occasion de s'approprier les lieux et de créer des espaces multifonctionnels qui répondent à plusieurs besoins.



Kardham

L'organisation par Frédérique Sauvageot d'un "Labo d'innovation managériale" mis en place par le département de recherche de Kardham a mis en lumière le rapport du manager à l'espace, et la possibilité d'un travail spatialement facilité.



AXA et Klesia

ont intégré un **Café Joyeux** (cafés qui emploient des personnes en situation de handicap mental ou cognitif) dans leurs nouveaux sièges, transformant le regard des collaborateurs sur le handicap, et leur permettant de développer une nouvelle perspective sur leurs propres défis professionnels.



Michel et Augustin

Parce que les liens sociaux se délitent, la culture de l'entreprise devient un ciment bienvenu qui resserre les liens avec les employés, et peut se renforcer grâce aux espaces de travail. Ainsi, Michel et Augustin, qui concocte depuis 15 ans des biscuits, choisit d'incarner son ADN dans son espace en créant un lieu de vie pour ses collaborateurs "la maison des trublions".



CNP assurances

Dans le cadre de sa transformation immobilière, CNP assurances a optimisé l'utilisation de ses surfaces en réduisant les espaces de travail traditionnels. Les mètres carrés ainsi libérés ont été réaffectés de manière stratégique pour créer des zones dédiées à la convivialité, au bien-être et aux interactions sociales.



Handi'cap immo

Un séminaire de travail de Handi'cap immo, relaté par Frédérique Sauvageot, a pu démontrer le coût moindre de la prise en compte des différentes situations de handicaps en amont dans le design immobilier car il favorise ultérieurement le recrutement des talents.



Bureau du cœur

Danone fait appel à Bureau du cœur permettant à des sans domicile fixe d'utiliser des locaux de l'entreprise, avec des endroits de repos pour passer la nuit et des kitchenettes.



Des entreprises asiatiques

ont recours à des montres connectées pour inciter les collaborateurs à adopter des comportements plus actifs durant la journée : pauses café dynamiques, exercices physiques réguliers, ou simplement marche entre les réunions. D'autres organisent des défis sportifs collectifs. Cette gamification du mouvement poursuit un double objectif : sensibiliser les employés à leurs habitudes sédentaires et les accompagner vers des pratiques professionnelles plus saines. Cette approche permet aux collaborateurs de prendre conscience de leurs routines quotidiennes et d'identifier les opportunités d'intégrer davantage d'activité physique dans leur journée de travail. Également, des sessions appelées "mental fit", sessions où un psychologue explique les principes du cerveau et comment se régénérer psychiquement, donne des clés sur le burn out, comment instaurer des routines de travail plus vertueuses, ...



Chez Roole

on trouve une variété d'espaces y compris certains ouverts sur la ville, multipliés dans l'ensemble du bâtiment : un espace convivial, une salle de repos, un studio d'enregistrement, un amphithéâtre pour accueillir des conférences et inviter d'autres entreprises.



Pour Hopscotch

l'accueil d'une entreprise doit mettre en avant la vision de l'entreprise, sa "Raison d'être", ses engagements.

F5 | VIGILANCE - ÉCUEILS DES ENTREPRISES SPATIALES

● **L'écueil immobilier-financier** - La gestion immobilière des entreprises fait face à un dilemme stratégique. L'immobilier représente le deuxième poste de dépenses après les salaires, ce qui incite naturellement les organisations à optimiser leurs surfaces, notamment via le télétravail et le flex office. Cette tendance s'illustre par l'évolution du ratio de postes par employé, passé de 0,8 avant la pandémie à 0,67 en 2022.

Cependant, Factory alerte sur les risques d'une réduction trop drastique des surfaces. Une diminution optimale devrait se limiter à environ 15% de la surface totale. Au-delà, l'impact devient contre-productif pour plusieurs raisons :

- L'évolution des besoins spatiaux : la part des "nouveaux espaces" (zones de repos, espaces collaboratifs informels) a plus que doublé, passant de 20% à 50% post-pandémie.
- Le besoin psychologique d'ancrage : les collaborateurs conservent un besoin fondamental d'identification à un espace physique, un "territoire" professionnel.

Cette transformation doit donc équilibrer trois impératifs : l'optimisation financière, la qualité de vie au travail, la performance organisationnelle.

Une réduction excessive des surfaces, bien que financièrement attractive à court terme, risque de compromettre tant le bien-être des collaborateurs que leur efficacité collective.

● **Le choc générationnel** - où les anciens, habitués au modèle traditionnel ne prennent pas en compte les attentes des nouvelles générations. - Flore Pradère

● **Le propriétaireisme** - il faut écarter la tentation de n'utiliser les bureaux que pour l'activité de l'entreprise, il faut donc ouvrir les bureaux à d'autres activités.

● **La non écoute** - attention à ne pas prendre en compte uniquement les idées / besoins de l'employeur.

F6 | PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE SPATIALE

Les bureaux s'ouvrent sur la ville, s'hybrident avec elle. Les espaces de travail sont au cœur de la cité ou du territoire. Ils se mélangent avec EHPAD, crèches, lieux de santé, de culture. Les collaborateurs sont nourris de ces espaces qui enrichissent leur vie au travail mais aussi leur innovation. Les données sont collectées sur les usages et permettent, couplées avec des algorithmes, de faire des transformations afin de s'adapter aux besoins d'espaces, mais aussi humains (température, son, lumière, O2, etc.). Combinant data et hybridation, il est possible de VIVRE dans ces espaces qui sont inclusifs de citoyens, clients, beta-testeurs, et contributeurs de l'entreprise. Régulièrement, comme une fête, les collaborateurs (et autres résidents) se réunissent pour décider des transformations de leur lieu de vie / travail.



HUT ou l'IA au service des propositions de transformation des espaces

Le projet HUT HUman aT home co-porté par le CNRS analyse via des capteurs piézoélectriques les déplacements des usagers d'un logement pour en proposer un réaménagement afin d'optimiser l'usage. Par analogie, des espaces de travail pourraient se transformer sur la base des informations collectées sur les déplacements des collaborateurs.

F7 | SE TRANSFORMER VERS L'ENTREPRISE SPATIALE

● **Chemin de transformation**

● Flore Pradère propose quelques clés : co-construction, feedback permanent, ouvrir ses bureaux à tous les champs

des possibles, ajuster constamment ses idées, avoir un accompagnement managérial.

● Frédérique Sauvageot donne les siennes : une gestion

du changement effective (y compris l'appropriation), un travail sur la communication, le sens et les objectifs, une écoute et prise en compte des caractéristiques individuelles et des handicaps, un Sponsorship fort au niveau COMEX, un programme d'accompagnement, de formation, de développement des Soft skills, une intégration de la dimension de l'inclusion et du bien être dans les politiques RH, des espaces qualitatifs et flexibles (métiers et personnels) portés sur les particularités psychiques, une participation large à la mise en œuvre et à la prise de décision.



Les 4 conseils de Tiphaine Serret, Factory

1. L'importance d'un accompagnement expert

● **L'élaboration du cahier des charges immobilier et d'aménagement nécessite une expertise professionnelle**

● **Le pré-programme est une étape cruciale avant tout engagement immobilier**

● **La signature d'un bail sans accompagnement préalable représente un risque majeur pour la réalisation des objectifs**

2. La nécessité d'une vision prospective

● **Anticiper différents scénarios d'évolution de l'entreprise**

● **Modéliser les besoins futurs en termes d'espace et d'organisation**

● **Intégrer la flexibilité dans la conception initiale**

● **La gestion budgétaire dynamique**

3. Prévoir une enveloppe annuelle dédiée aux évolutions spatiales

● **Considérer l'aménagement comme un investissement continu**

● **Anticiper les adaptations futures**

4. Le dépassement des métriques traditionnelles

Les anciens ratios (7-10m² par personne) sont obsolètes car ils ignorent :

● **L'impact du télétravail**

● **La diversité des activités quotidiennes**

● **Les spécificités sectorielles**

● **Invitant à la création de nouveaux indicateurs de succès comme :**

● **Taux de rétention des employés**

● **Faible rotation du personnel**

● **Taux de présentiel élevé**

Comme le souligne Jules Dubois de Factory : "On a le taux de présence qu'on mérite" - cette métrique reflète la qualité de l'environnement de travail créé.

Pour aller plus loin

Quelques experts :

● Tiphaine Serret, Directrice du Business Development chez Factory.

● Flore Pradère, Responsable Recherche Entreprises France chez JLL

● Frédérique Sauvageot, directrice de la QVT du Domaine

● Immobilier et des Espaces de Travail chez Orange.

● **La vision d'Action Spinoza - croiser accompagnement de l'espace, des femmes et des hommes.**

Action Spinoza est la branche conseil et formation de la Fabrique Spinoza. Son objet est d'accompagner la transformation des organisations désireuses de mettre l'épanouissement au cœur de leur évolution. Dans ce cadre, Action Spinoza, en association avec des spécialistes de l'immobilier, propose des accompagnements à la transformation immobilière pour s'assurer que les nouveaux espaces sont bien bien vertueux pour les usagers, c'est-à-dire générateurs de bien-être, d'engagement et de performance. Action Spinoza considère toute transformation immobilière comme une formidable opportunité de transformation des pratiques de travail et de collaboration. Pour ce faire, elle propose une démarche structurée, inclusive et participative, qui s'appuie sur la puissance de l'intelligence collective pour : définir une vision commune et partagée de l'ambition du projet ; rendre chacun acteur de la transformation ; faciliter l'appropriation des espaces et développer un sentiment de fierté d'appartenance ; intégrer et ancrer les nouvelles pratiques dans la durée. Dans un tel projet, Action Spinoza se focalise sur les facettes RH, organisationnelles et modes de travail, et s'assure de la cohérence avec la transformation des espaces.

G

PERSONA - L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

● Définition

L'Entreprise Intergénérationnelle est une entreprise qui dépasse le clivage générationnel pour mettre à profit et valoriser une alliance des générations qui coexistent et se soutiennent mutuellement, optimisant les compétences respectives et identifiant des perspectives propres à chacune.

● Le grand principe directeur

Les (au moins) 3 générations cohabitant au sein du travail sont une occasion de diversité et d'enrichissement de l'organisation, et une opportunité de lien, d'innovation, de transmission, de modes de travail réinventés, et d'impact sociétal.



© CQCD

G1

CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

● Contexte

Deux générations risquent de décrocher au sein du monde du travail :

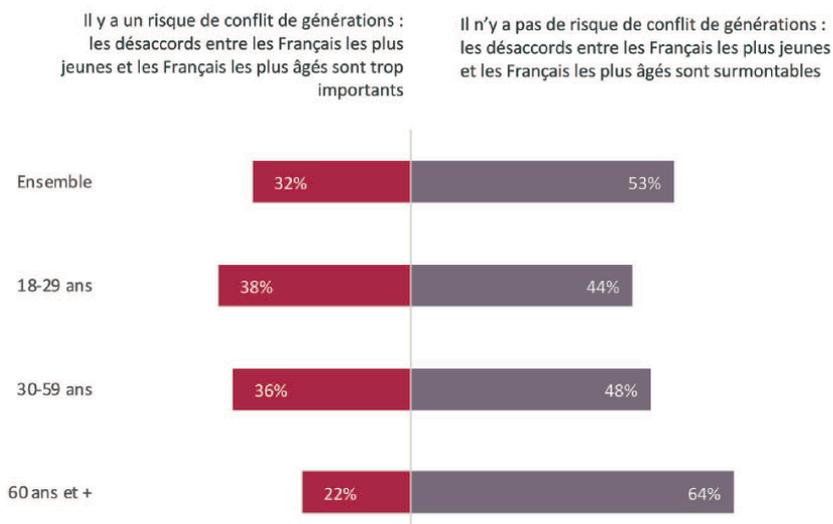
- Les jeunes - avec une relation complexe au travail, mais non caricaturale (voir plus bas)
- Les seniors (au travail) - en situation de dévalorisation au sein de l'entreprise

avec un risque de frictions entre ces deux générations. A la fois, 56% des français craindraient une guerre générationnelle (Sondage réalisé par Cercle Vulnérabilités et Société sur Odaxa, 2021) et en même temps, selon Youth for ever, les différentes générations sont désireuses de trouver un apaisement, et pensent que les divergences

ne sont pas si grandes. Au contraire, un sondage de la Fondation Jean Jaurès démontre que le clash générationnel n'est pas d'actualité, étant relativisé par toutes les générations. (2022) *“Or les relations entre générations sont bien plus pacifiées que ne le laisse entendre le débat public. Une majorité est convaincue que les désaccords entre les français les plus jeunes et les français les plus âgés sont surmontables : seul un tiers des français pensent qu'il y a un risque de conflit entre les générations.”* (Fondation Jean Jaurès)

En complément, la génération du milieu, possiblement de parents, risque l'épuisement professionnel, étant parfois double aidant, de leurs enfants et de leurs parents.

Graphique 0.1 Le clash générationnel n'est pas d'actualité



N = 2000. Total inférieur à 100 % : les ni d'accord ni pas d'accord n'ont pas été intégrés au graphique.

© Fondation Jean Jaurès

● Un regard péjoratif porté sur les deux générations au travail

- Selon l'imaginaire au travail et les stéréotypes anti-jeunes, les jeunes seraient flemmards, non engagés, oisifs, etc. Parfois qualifiée d'Apaches, Blousons noirs, Sauvageons, Racaille depuis l'ère moderne, la jeunesse et les jeunes sont rendus responsables des maux de notre société. (Etude Redonner et faire confiance à la jeunesse, Fabrique Spinoza, 2024)
- Le champ lexical du vieillissement est sombre et comprend : naufrage, dépendance, déclin, décrépitude, maladie, etc. (Etude Vieillir heureux, Fabrique Spinoza, 2022)

“

“Les jeunes d'aujourd'hui aiment le luxe, ils sont mal élevés, méprisent l'autorité, n'ont aucun respect pour leurs aînés et bavardent au lieu de travailler.”

Socrate (la parenté de cette citation est contestée, néanmoins, elle représente le point de vue des aînés sur leur jeunesse à l'époque de Socrate)

● Chiffres clés

- **Heureux au travail** - Pour 75 % des plus de 50 ans, le travail contribue à leur bonne santé physique et mentale (Observatoire des Seniors - Klesia 2024)
- **Taux d'emploi des Seniors** - “Le taux d'emploi des seniors a atteint son pic en 2023. Selon les données de

la Dares (ministère du Travail), 58,4% des 55-64 ans ont un emploi : une nette progression par rapport à l'année précédente. Une tendance constante depuis plusieurs années, mais qui n'empêche pas les demandeurs d'emploi seniors d'être confrontés à d'importants obstacles. Ce taux est à comparer aux taux des pays du Nord qui avoisinent les 80% (Etude Vieillir heureux)

- **Taux d'emploi des Jeunes** - “Ils se confrontent à une précarisation grandissante de l'entrée sur le marché du travail. Alors que dans les années 1980, 15 % des jeunes de moins de 25 ans en emploi occupaient un poste précaire, cela concerne aujourd'hui plus de 50 % d'entre eux.” (Le Monde, 2024)

- **Croisement jeunes et seniors** - En matière de discrimination, les seniors et les jeunes partagent des expériences similaires. Si les seniors ont souvent l'impression que les jeunes sont avantagés, la réalité est bien différente. Ces deux générations pourraient pourtant s'enrichir mutuellement dans le monde du travail.

● Sentiment d'inutilité

- Au sein de la génération Z, ils sont aujourd'hui 41 % à déclarer ne pas se sentir utiles à la société, contre 31 % des seniors. Les 16-25 ans sont 50 % à déclarer ne pas savoir comment se rendre utiles, 34 % d'entre eux estiment qu'ils n'ont rien à offrir, et 24 % ont le sentiment de se sentir inutiles parce que seuls et isolés (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024).
- Chez les seniors, le sentiment d'inutilité a en grande partie pour origine les contraintes de santé qui les limitent dans leurs activités (pour 33 % d'entre eux, première position du classement). Ensuite, le fait de ne pas savoir quoi faire concrètement pour être utile, et le fait de se sentir dépassés par les évolutions de la société sont les deux autres principaux freins rencontrés (respectivement pour 30 % et 28 % des seniors interrogés). Le sentiment d'utilité à la société le plus bas est éprouvé par les seniors en fin de carrière : 38 % des 55-64 ans se

sentent utiles, derrière les 80 ans et plus (48 %). (Indice national du vieillir heureux - Fabrique Spinoza avec l'Agirc-Arrco)

● **Discrimination** - D'après la synthèse du baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise du Medef de 2022, sur les personnes qui craignent d'être victime de discrimination sur le marché du travail, 43% des répondants cite le critère de l'âge comme principale préoccupation. Cela constitue la première source de discrimination potentielle selon eux, devant l'apparence physique (23 %), le diplôme (23 %) et le sexe (21 %). En effet, sur les 10 000 salariés interrogés, 52 % des plus de 60 ans considèrent que certains postes ne leur sont plus accessibles, contre 28 % des 45-49 ans. Près d'un tiers des seniors estime avoir déjà été victimes de discrimination, contre 9 % des quarantennaires (Dumeau, 2023). Selon une étude publiée par Grant Alexander en octobre 2023, menée par Opinionway, 45% des DRH affirment avoir déjà reçu pour consigne de la part de sa direction de privilégier à ces seniors des profils plus jeunes, s'ils ont le choix. Et plus d'un tiers (32%) aurait déjà écarté d'emblée les candidatures de profils seniors, toujours sur demande de sa direction. 36 % des plus de 60 ans jugent aussi que leur entreprise survalorise la jeunesse. (Dumeau, 2023)

● **Savoir faire** - La grande majorité des seniors (90%) se dit prête à transmettre leurs savoirs. Par ailleurs, 80% d'entre eux souhaitent continuer à se former dans les années à venir. « Les boomers clament haut et fort qu'ils sont motivés et engagés, et expriment le souhait de continuer à travailler, progresser et se former », assure Patrick Scharnitzky (Dumeau, 2023).

● **Décalage au travail** - Parmi les raisons mises en avant dans cette étude, les DRH interrogés évoquent l'idée d'une difficile compréhension par les seniors des attentes des jeunes talents rejoignant leur équipe (72 %) et de leur processus de travail (70 %), ou encore l'appréhension d'une mauvaise adaptation aux évolutions technologiques et digitales (63%) (Estelle, 2024).

● **Charge** - Par ailleurs, 49 % des 21-25 ans - dont 60 % des hommes de 21 à 25 ans- perçoivent les personnes âgées comme une charge pour la société. Près d'un jeune sur trois estime que les seniors ne sont pas une ressource importante pour le futur de la société (soit 30 % des 16-25 ans). Constat qui n'est pas partagé par les seniors, qui ne sont que 16 % à se voir comme un poids pour les autres et seulement 9 % à ne pas se considérer comme une ressource importante pour le futur. (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024)

● **Différences** - Des appréhensions vis-à-vis de l'autre génération ressortent également fortement comme des freins importants aux rencontres entre les deux publics. Les seniors et les jeunes craignent des centres d'intérêt trop différents (pour 43 % des 65 ans et plus, et 25 % des 16-25 ans). Les seniors sont 27 % à craindre d'être mal à l'aise à cause d'un décalage générationnel trop

important. Parallèlement, 36 % des 16-25 ans déclarent redouter d'être en présence de personnes âgées fragiles, diminuées physiquement ou mentalement, ou de ne pas savoir comment agir en face d'elles. (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024)

● **Santé mentale** - Clotilde Combe, Directrice adjointe du Pôle Opinion d'OpinionWay : “les jeunes et les seniors constituent des tranches d'âges potentiellement vulnérables face aux problématiques de santé mentale. Les périodes de transition et de redéfinition de sa place au sein de la société (sortie de l'enfance versus départ du monde professionnel, retraite), peuvent entraîner des “passages à vide” et induire le sentiment d'un manque d'utilité sociale”. (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024)

“

“Certains clichés ont la vie dure. Les seniors sont considérés comme une ressource chère, peu flexible, moins motivée, incapable d'apprendre, gauche avec l'informatique, physiquement fragile et peu mobile géographiquement.”

Mon entreprise inclusive

. ANTI-NOMIES

Standardisation - robotisation - âgisme
- jeunisme - stéréotypes - homogénéité
- autorité - statu quo - productivité individuelle

. MOTS-CLÉS

Unicité - inclusion - mixité - transmission
- capitalisation du savoir - engagement
- complémentarité - adaptabilité - digital - dialogue - qualité de vie au travail - efficacité - singularité - altérité
- innovation - expérience - sagesse
- réinvention - partage - savoir-être
- refondation des modes de travail - productivité collective

G2 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

● Les bénéfices individuels liés à l'intergénérationnel (c'est-à-dire pour le collaborateurs)

● **Plaisir** - de travailler avec des personnes d'âges différents ; 91% des salariés apprécient travailler avec des collègues de plus de 50 ans (Observatoire des Seniors - Klesia 2024)

● **Utilité** - sentiment partagé de se sentir à sa place et utile dans l'organisation.

● **Enrichissement humain** - pouvoir discuter / se lier d'amitié avec toutes les générations dans un autre contexte que les repas en famille, comprendre / entendre leurs expériences

● **Partage et attention** - Par ailleurs, le temps passé entre les baby-boomers et la génération Z semble leur apporter de nombreux bénéfices mutuels. Véritables moments de complicité, le temps passé avec l'autre génération permet en premier lieu de partager des connaissances et des expériences ensemble (pour 77 % des 65 ans et plus, et 62 % des 16-25 ans), de profiter aussi d'une écoute attentive (pour 42 % des seniors et 49 % des jeunes), et même d'un soutien affectif (pour 38 % des 65 ans et plus, et 42 % des 16-25 ans). Enfin, ces moments sont aussi une manière pour eux de voir les choses autrement, d'avoir une perspective différente sur la vie (pour 50 % des seniors et 47 % des jeunes). (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024)

● Les bénéfices organisationnels liés à l'intergénérationnel (c'est-à-dire pour l'entreprise)

● **Innovation** - "l'innovation naît de la mixité des compétences et des âges" - Anne-Marie Guillemard, 2018 Les seniors, source d'inspiration pour les jeunes - par leur vécu et leur expérience, les seniors sont perçus très majoritairement comme une source d'inspiration pour 83 % des jeunes (16-25 ans). (Baromètre des relations intergénérationnelles, 2024)

● **Compétences et savoir-être** - les seniors déploient un large panel de compétences supérieures aux autres générations (Etude Vieillir heureux) :

● Intelligence émotionnelle - lorsqu'on les interroge de manière aléatoire au cours d'une journée sur leurs désirs, les seniors répondent positivement autant que les autres générations mais sont ensuite plus capables de surmonter le fait de ne pouvoir y accéder dans l'immédiat

● Sagesse et mise en perspective - on parle de géotranscendance pour qualifier la sagesse des seniors

● Affection et élan vers l'autre - les seniors ressentiraient un plus grand attachement pour l'autre tel que mesuré par la sécrétion de l'hormone ocytocine

● **Capitalisation des connaissances** - les seniors exercent et transmettent leurs compétences aux autres générations au travail. (voir désir de transmettre, indiqué plus haut)

● **Digital** - l'arrivée des jeunes au travail favorise l'émergence d'une culture numérique.

● **Organisation du travail** - les aspirations des jeunes sont une occasion de transformer sa gouvernance, et ses modes de travail

● **RSE** - les jeunes font bouger les lignes de l'entreprise en termes de mission, de sens, d'impact et de marque employeur. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE, 79%) est clé pour les jeunes article de Studyrama (2021).

● **Dialogue** - la présence de plusieurs générations au travail oblige à construire un dialogue productif.

● **Planification du Travail** - les travailleurs seniors bénéficient d'une expérience dont on sait, depuis Kenneth Arrow, qu'elle est cruciale dans le processus productif ou même d'innovation, et qui se traduit en particulier par de meilleures capacités d'organisation et de planification du travail, d'après Hippolyte d'Albis, interrogé par l'institut de l'Entreprise.

“

“Au début des années 2000, la Finlande a ainsi amélioré les conditions de travail des seniors, en développant le principe d'un bien-être au travail et a démontré aux entreprises qu'une gestion des âges qui dynamise les fins de carrière est possible et rentable car le retour sur investissement peut se monter à plus du double du montant investi”

Anne-Marie Guillemard, professeure de sociologie à l'université Paris-Descartes-Sorbonne

> 2

est le ROI d'une politique senior dynamisant les fins de carrière.

G3 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

L'Entreprise Intergénérationnelle mobilise des principes ou processus clés pour réenchanter le travail.

● L'intelligence émotionnelle (et autres compétences) des seniors au travail : vers une place retrouvée

D'après la science, les seniors sont plus intelligents émotionnellement. A une époque où 85% des compétences du manager de demain seraient émotionnelles d'après la Harvard Business Review, ces soft skills sont un atout précieux.



Les Space Cowboys

Pour capitaliser sur le savoir-faire de ses collaborateurs en fin de carrière, le groupe français d'ingénierie Assystem a créé une équipe de 21 salariés seniors, appelée "les space cowboys", pour mener à bien des projets complexes à l'étranger. Ce nom est un hommage au film de Clint Eastwood dans lequel la NASA fait appel à d'anciens "de la maison", seuls à maîtriser certains savoirs. "Plus que leurs compétences techniques, ils apportent surtout leurs connaissances du terrain et leur "savoir-être".

● L'expérimentation de modes de travail humanistes

Selon l'étude Vieillir heureux, un des obstacles à la QVT au travail pour les seniors est la charge de travail trop lourde. Ils offrent ainsi une chance de repenser le travail dans l'organisation, via des semaines de 4 jours, des temps partiels, du mécénat de compétences, etc. En effet, *"l'épanouissement des seniors au travail nécessite de dessiner une autre politique de QVT (Qualité de Vie au Travail), qui met en oeuvre le mécénat de compétences, qui accorde des pauses horaires, et favorise les temps partiels choisis, et enfin en repensant le télétravail. (Observatoire Spinoza. Vieillir Heureux. (2022) Fabrique Spinoza.) Le Journal of Socio Economics le confirme : un chemin prometteur existe via le travail à temps partiel qui améliore la satisfaction de vie des seniors, pourvu qu'il soit choisi. En effet, au-delà de 55 ans, le temps partiel augmente avec l'avancée en âge : il avoisine 30 % entre 60 et 63 ans et atteint 41 % à 64 ans. Dans une société où la fatigue est répandue au point de parler de "fatigue pandémique", ces aménagements du travail sont au bénéfice de tous les collaborateurs.*

● Une relation au travail transformée

L'étude Jeunesse de la Fabrique Spinoza met en lumière un rapport transformé au travail de la jeunesse. Ils invitent donc à repenser le travail, son rapport, l'engagement (et ce qui le suscite), la responsabilité sociale, etc. En particulier, les jeunes semblent souhaiter des engagements plus courts, plus ciblés "projets" (que pour une cause ou une institution). Ce qui invite à restructurer l'entreprise en cellules plus agiles et plus tournées vers l'impact (voir la fiche entreprise archipel).



"Une grande majorité d'entre eux [les jeunes] souhaitent simplement travailler différemment, travailler mieux en somme"

Olivier Dussopt, dans l'article "Les jeunes ne veulent plus travailler, un cliché pour le ministre du Travail", Les Echos Start (2022)

● Une prise en compte des fragilités sociales et relationnelles

Les deux bouts du spectre de la solitude sont les seniors et les jeunes. Ces derniers sont 71% à l'exprimer (Fondation Jean Jaurès). D'après le Baromètre 2021 des Petits Frères des Pauvres "Solitude et Isolement", plus de 2 millions de personnes de plus de 60 ans souffrent d'isolement social en France - dont plus de 500 000 sont en situation de "mort sociale".

En particulier, les moments d'arrivée (intégration) et de départ (dont à la retraite) sont des temps de fragilité et à accompagner :

- Repenser le parcours d'intégration des jeunes, à l'aune de l'hybride
- Organiser des rassemblements d'alumni inclusifs des retraités de l'entreprise
- Reconnaître explicitement les moments faibles de sa carrière professionnelle (grossesse, aidance, andropause, ménopause, jeunes enfants, burnouts, etc.)
- Développer des questionnaires anonymisés sur l'aidance afin de mesurer sa prégnance et libérer la parole : 69 % des salariés aidants ne se déclarent pas à leur employeur de peur d'être discriminés (Occurrence / La Mutuelle Générale, un baromètre sur les salariés aidants, 2021)

- Développer un chiffrage du coût économique dans son entreprise du non soutien à l'aïdance pour convaincre les dirigeants économiques de la nécessité de les accompagner

Quand la Poste met en place il y a 15 ans, des chariots pour les facteurs afin de prendre en compte le poids du courrier pour les femmes, en résulte une diminution des Troubles Musculo Squelettiques (TMS) pour tous, y compris les hommes. La prise en compte des fragilités (des seniors ou des jeunes) au sein d'une organisation est donc au bénéfice de tous.

● L'intergénérationnel prétexte au lien

Selon Emmaüs Connect, 60% des français sont à l'aise avec le digital, 40% ne le sont pas. Pour l'association, c'est une formidable opportunité de former des binômes autour du numérique comme prétexte. Le ministère de l'économie et des finances s'y attelle avec du mentorat inversé par binôme autour du digital. Inversement, les seniors au travail peuvent transmettre des clés relatives à la gestion du temps, à la relation à la charge de travail, et des savoirs ou des compétences acquises à travers les années. L'intergénérationnel est donc un chemin de création de lien dans l'entreprise, comme il l'est dans la société de manière plus large (EHPAD / crèches, Service Civique Solidarité Seniors, cohabitation retraité/étudiant, etc.)



La gérotranscendance ou sagesse des seniors

Les seniors jouiraient comme selon l'image populaire d'une plus grande sagesse, ce que confirme la science qui parle de géro-transcendance. Cette capacité de recul et d'appréciation est précieuse pour l'organisation. Ainsi, expérience à l'appui lorsque l'on demande à un senior d'évaluer la pente d'une montagne, il y parvient plus exactement qu'un jeune grâce à son expérience.

● Transformer le regard sur les 2 générations extrêmes au travail

“Moins productifs, occupant la place de jeunes, inaptes à s'adapter aux changements technologiques, etc. des clichés se sont ancrés dans les esprits des managers et des salariés. Il est désormais nécessaire de les démonter un à un pour mettre en place un management repensé des travailleurs seniors” partage Hippolyte d'Albis, interviewé par l'Institut de l'Entreprise.

Les stéréotypes mentionnés plus haut sur les jeunes et les seniors au travail sont erronés. Ils doivent être dissipés

par des sensibilisations documentées. Voici un extraits de chiffres et faits positifs et édifiants :

● Seniors

- La neurogenèse peut se poursuivre à tout âge.
- La gérotranscendance désigne la sagesse plus grande des seniors. (voir zoom ci-dessus)
- La proportion des 54-64 ans exerçant une activité physique régulière est la même que les 18-24 ans, soit 63%.
- Les seniors sont (en moyenne) plus intelligents émotionnellement.
- Les seniors sont plus à même de mener des tâches complexes au travail. (voir zoom Space Cowboys)
- Les seniors sécrètent plus d'ocytocine, hormone de l'amour ou de l'attachement.

● Jeunes

- Les jeunes sont en proportion plus nombreux à être très engagés au travail que les autres générations. (APEC cité dans Redonner et faire confiance à la jeunesse, Fabrique Spinoza, 2024)
- 65% des jeunes de 18 à 24 ans estiment qu'il est nécessaire de renforcer l'impact positif sur la société ou la planète afin de donner davantage de sens au travail. L'impact (91%), le sens (78%). 91% des 15-24 ans affirment ne plus vouloir uniquement travailler pour gagner leur vie, mais souhaitent avoir un vrai impact sur la société grâce à leur métier, d'après un article de Studyrama. (2021)
- Le taux de participation bénévole (en association) des jeunes (15-24 ans) est en croissance passant de 15 à 26% entre 2010 et 2024. (France Bénévolat)
- Les jeunes sont 63% à se sentir capable d'avoir un impact positif sur le monde. (Jam France)
- Selon l'ADEME, il est injuste d'accuser les jeunes de moindre engagement environnemental (au-delà des discours) car ils rencontrent les mêmes difficultés que les autres générations à transformer en profondeur leur mode de vie.
- Malgré tout, comme le rappelle le Conseil Départemental de l'Isère, “Ne faisons pas peser sur les jeunes le poids de sauver le monde”. Les jeunes ne sont pas les super-héros de la société ni de l'entreprise.

Ils le pratiquent dans leur entreprise ou accompagnent l'intergénérationnalité



Club Landoy

En 2022, 32 entreprises dont le groupe KLESIA ont signé à l'initiative du Groupe L'Oréal et du Club Landoy au ministère de l'économie le premier acte d'engagement concernant les collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise (voir plus bas).



Embauche-un-vieux.com

met les pieds dans le plat pour changer le regard.



Duo for a job

organise le mentoring de jeunes issus de la diversité par des seniors au travail pour favoriser leur insertion.



Le Groupe Orange

propose depuis le 1er janvier 2022, un nouveau dispositif de "Temps Partiel Senior" afin de repenser les fins de carrières de ses salariés sur une période de 18 à 60 mois précédant leur départ en retraite. (Etude vieillir heureux)



Pro Bono Lab

observe un essor du mécénat de compétences des seniors. Il est bénéfique pour l'organisation car il génère un développement de nouvelles compétences affirme le Pro Bono Lab. (Etude vieillir heureux)



BPI France Le Lab

relate l'organisation par des entreprises d'espaces de dialogue et d'échange sur le travail afin de faire se rencontrer les visions des jeunes et des seniors au travail, considérant qu'aucune vision n'a préséance sur l'autre.



Senior4Good

L'association Senior4Good accompagne par exemple des professionnelles de plus de 45 ans qui cherchent un emploi, et tente de visibiliser et valoriser leurs profils auprès des entreprises en luttant contre les stéréotypes. Frédérique Jeske, présidente de l'association, évoquait dans un article du Figaro un contexte favorable à l'emploi des seniors : "Les tensions de recrutement poussent les entreprises à garder leurs salariés expérimentés en emploi, motivés et productifs. Mais également à élargir leur palette à l'embauche vers des profils plus âgés."



Département du Morbihan

Accompagne des nouveaux retraités : cérémonie conviviale, prolongement d'une année pleine de l'action sociale, informations régulières.



ESSEC Business School

recommande dans une interview de l'Institut de l'Entreprise "un aménagement des fins de carrière pour en diminuer l'activité de façon progressive, compensée en partie pour les organisations et les travailleurs."



Entreprise adaptée

soutenue par le Département du Morbihan, une opération 100 doudous en offre (produits par une entreprise adaptée du département) à des agents jeunes parents.



Roole, pour l'intergénérationnalité

pour favoriser le croisement des générations, chez Roole, la salle de sport est ouverte tous les jours, samedis compris. Des cours sont organisés le mercredi et le week-end pour les enfants des collaborateurs.



Roole, vis-à-vis des parents

places disponibles au sein de crèches partenaires, 5 jours enfants-malades par an, maintien de salaire à 100% en congé maternité au 2nd parent, 1 mois supplémentaire congé maternité et paternité, coaching de retour de congé maternité.



Conseil départemental du val-d'oise

via un Jeu de l'Oie, chaque case est une proposition d'action, et sert de parcours d'intégration, en apportant de l'information. Il y en a 1 pour le département au global, et de nouveaux jeux sont en émergence pour les directions.

Les 10 engagements de la charte intergénérationnelle du Club Landoy

1. Communiquer à l'ensemble des collaboratrices, des collaborateurs et à la ligne managériale, les engagements de cet acte. Sensibiliser à l'importance du bien vivre ensemble, à la force de l'intergénérationnel et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge dans le respect des valeurs de l'entreprise.
2. Agir en toute bienveillance et respect avec l'ensemble de nos collaboratrices et nos collaborateurs, tout au long de la carrière professionnelle, quel que soit leur âge.
3. Accompagner le développement des compétences et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière.
4. Recruter des personnes à toutes les étapes de leur carrière, offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle pour permettre à chacun(e) de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite.
5. Favoriser la transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés.
6. Valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgisme.
7. Proposer un accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail* tout au long de la carrière.
8. Accompagner et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants.
9. Accorder une attention particulière à la préparation et à l'accompagnement du départ à la retraite (dispositifs de transition).
10. Après le départ, pour ceux qui le souhaitent, l'entreprise peut proposer de conserver le lien notamment par les Alumni, ou favoriser un engagement associatif.
*notamment liés à la ménopause, à l'andropause...

Les clés de succès des dispositifs de partage de pouvoir en entreprise selon Youth Forever

Youth Forever a identifié 5 leviers pour favoriser le succès de ces dispositifs de partage de pouvoir, en particulier au bénéfice des jeunes :

- **Former et mettre en capacité.** Il s'agit de donner aux participants toutes les clés pour réaliser leur mission : il faut leur transmettre les connaissances (avec confidentialité si besoin), les compétences (vue 360° de la stratégie, compréhension des contraintes et opportunités business), le réseau et le soutien nécessaires.
- **Incarner et communiquer.** Beaucoup de frustrations émergent d'un manque de communication entre participants (sur le cadre, les règles, la mission, etc...), avec leurs interlocuteurs et vers l'externe.
- **Valoriser et protéger.** Les participants doivent être identifiés comme tels dans l'organisation (par leurs managers notamment) et accompagnés pour pouvoir y dédier l'investissement exigé (temps, rémunération, ...).
- **Orchestrer la parole.** Créer des espaces-temps dédiés ne suffira pas si la parole n'est pas libre et libérée. Pour y faire face : des règles de partage de la parole et de confidentialité, un cadre de confiance, de la facilitation, des formations à la coopération et à la prise de parole, ...
- **Tester et itérer.** Comme toute innovation, réussir du premier coup son dispositif de gouvernance est inespéré : le feedback pendant et après permet d'ajuster voire co-construire avec les participants.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Des ateliers intergénérationnels / espaces de dialogue pour co-définir la relation au travail. (BPI France Le Lab)
- ✓ Des formations inclusives à l'IA pour toutes les générations au travail.
- ✓ Les mentorats classiques et inversés selon les sujets d'entreprise.
- ✓ Un droit ("opposable" ?) au mécénat de compétences.
- ✓ Un "shadow comex" intergénérationnel avec des juniors et des seniors. (Youth For Ever)
- ✓ Formation de déconstruction des stéréotypes générationnels.
- ✓ Des exercices de gratitude intergénérationnelle sur les compétences croisées. (MAIF)
- ✓ Une intégration ludifiée. (Département du Val d'Oise)
- ✓ Lutte contre la discrimination à l'embauche. (MonEntrepriseInclusive)
- ✓ Un engagement marqué dans l'accueil de stagiaires du secondaire pour une connaissance intergénérationnelle. (Viens voir mon taff)



Quelques solutions d'harmonisation intergénérationnelle

- Des ateliers de rencontre manager seniors - jeunes ;
- Des espaces de cohésion, physiques et symboliques, assortis de rituels des managers - car les jeunes sont plus détachés de l'espace physique de l'entreprise (Bpifrance Le Lab) ; ce qui fait écho à la proposition suivante : proposer des lieux "d'être ensemble" pour des corps sociaux éclatés et aux réalités diverses (The Boson project, Le travail déraciné, oct. 2023) ;
- Des temps de réflexion sur "l'objet Travail" à l'école ;
- Du design thinking participatif où chefs d'entreprise, jeunes et formateurs créent des méthodes pour dépasser leurs représentations (Apprentis d'Auteuil) ;
- Le développement de "soft skills" ;
- Et l'intégration gamifiée de jeunes collaborateurs.
- Un groupe de travail intergénérationnel sur une entreprise qui offre sa place à toutes les générations (Département du Val-d'Oise)

G4 | VIGILANCE - DES ÉCUEILS DE L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

● **La stigmatisation altruiste** - au prétexte de préserver, l'attention marquée à une génération peut générer une dévalorisation. Ainsi, offrir la possibilité de mécénat de compétences aux seniors peut donner l'impression qu'ils ne sont pas utiles. Ces mesures doivent donc être conjuguées avec un discours fort du leadership affirmant leurs compétences et justifiant ces initiatives à l'aune de leur valeur ajoutée pour l'entreprise, et pas par "charité".

● **2 poids 2 mesures** - l'accompagnement des collaborateurs jeunes et seniors ne doit pas se faire au détriment de la génération du milieu. Ainsi la prise en compte équilibrée de la vie personnelle de toutes les générations est clé, en particulier de l'aidance (jeunes

enfants et parents vieillissants) de cette génération en sandwich.

● **Une perception de la productivité individuelle** - ni les jeunes ni les seniors ne sont la clé de l'entreprise. *"Cette perception de la productivité - centrée sur les caractéristiques individuelles - est néanmoins un peu dépassée, et il semble plus pertinent d'appréhender la structure par âges de la force de travail en termes de complémentarité entre les générations. Cette complémentarité entraîne que la productivité marginale des plus jeunes peut s'accroître avec le nombre de travailleurs seniors, et vice versa."* déclare Hippolyte d'Albis, interviewé par l'Institut de l'Entreprise.

G5 | PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE INTERGÉNÉRATIONNELLE

Poussée à son extrême limite, l'entreprise intergénérationnelle prend en compte les spécificités de chacun, selon sa génération, mais aussi son genre, son statut valide ou en situation de handicap, ses neuro-particularités, certaines facettes de sa personnalité (introverti, extraverti), etc. Elle devient une entreprise de célébration de la singularité de chacun, et donc l'humanité et la performance. Chacun est libre d'y être en intégrité, pleinement, et admiré. La richesse humaine s'y exprime pleinement dans toutes les facettes de son être. Les compétences y sont multiples et diverses créant une organisation solidaire, riche et innovante. Au final, ce n'est pas tant la productivité individuelle mais la performance collective (et globale) qui est célébrée, et haute.



Jolokia

Jolokia, convaincue que la différence est une force, rassemble des personnes de profils variés sur un voilier de 20 mètres. Leur équipe participe chaque année à des courses de voile prestigieuses (et décroche des podiums), prouvant que la diversité n'empêche pas l'efficacité et la compétitivité. Ils montrent comment la diversité peut être un atout pour tous. Jolokia a reçu une médaille du Conseil économique, social et environnemental français pour son travail en faveur de l'inclusion et de la diversité.



Les rêves du département du Val-d'Oise

Ce que l'on aimerait, mais ça n'est pas facile à mettre en place :

- **Tuilage** - un recouvrement d'un mois entre tout nouvel arrivant et un partant (en particulier à la retraite).
- **Prime** - un système de primes si le tutorat est mis en place.
- **Vis-ma-vie** - un "vis mon job" intergénérationnel.
- **Un mémoire** - un futur retraité travaille sur un mémoire et une trace pour sa transmission.

H | PERSONA - L'ENTREPRISE ARCHIPEL

● Définition

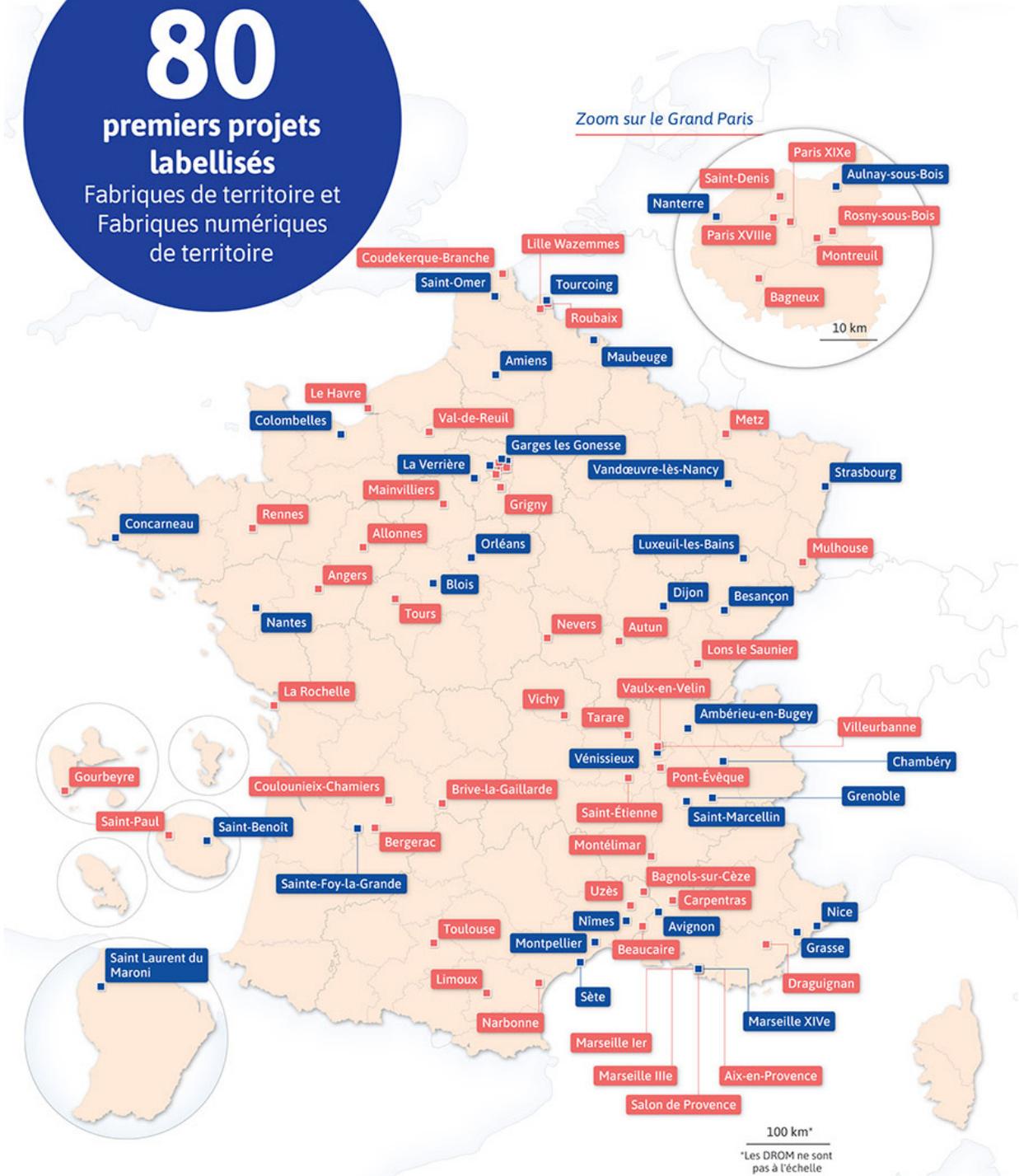
L'Entreprise Archipel est un modèle d'entreprise structuré en archipel relationnel, systémique ou de compétences, et dont les collaborateurs sont au centre d'écosystèmes. Il s'agit d'une vision et d'un mode de

gouvernance qui favorisent la coopération d'entités diverses (géographiques, fonctionnelles ou personnes morales) dans le respect des identités et valeurs propres de chacune, les transcendant par un projet commun.

Un réseau de tiers-lieux, possibles supports à l'Entreprise archipel

© Banque des Territoires

80
premiers projets
labellisés
Fabriques de territoire et
Fabriques numériques
de territoire



- Fabrique de territoire
- Fabrique numérique de territoire avec bonus financier de 100 000 euros dès 2019

H1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

● Des forces structurelles déconstruisent l'entreprise sur différents plans

● Le CDI n'est plus l'horizon indépassable du travail, et les modes contractuels associés à l'entreprise comprennent des free-lance, des intrapreneurs, des lab-internes, des partenaires associés, etc. Selon une étude du Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (Crédoc), ce sont 45% des jeunes de 18 à 24 ans, qui préfèrent travailler à leur compte plutôt que de signer un CDI. En 2015, le taux de salariés dans la population employée française a atteint 92%. En moins de dix ans, il est tombé à 88%. Durant cette même période, le nombre d'indépendants a doublé. (Forbes, 2024) A la question "Pourriez-vous envisager d'avoir la même activité professionnelle qu'aujourd'hui mais sous le statut d'indépendant ?", 29 % des salariés interrogés répondent par l'affirmative (10 % répondent "oui, tout à fait") selon Bertrand Martinot de Diot-Siaci. Dans la même lignée, Catherine Barba, co-fondatrice d'Envi déclare : "qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, on assiste aujourd'hui à l'érosion de la société salariale. Le travail est en train de perdre sa centralité sous la forme que nous lui avons connue jusqu'alors, la relation d'emploi salarié."

● Le télétravail et le travail hybride **délocalisent les collaborateurs physiquement**, au point de parler parfois de "nomadisme".

● La question de l'emplacement du travail devient si cruciale que le DRH de la RATP rapporte pour l'Institut de l'Entreprise, que, suite à la **construction de logements pour ses agents**, d'ici 2030, 1200 salariés pourront accéder à un logement adapté à leur situation et suffisamment proche de leur lieu de prise de poste pour assurer sereinement leurs services en dehors des heures de desserte des transports en communs.

● Les entreprises construisent des **écosystèmes plus larges que leurs collaborateurs**, qui peuvent comprendre un large éventail de parties prenantes.

● Les jeunes souhaitent des **engagements plus ponctuels et moins institutionnels**. (Etude Redonner et faire confiance à la jeunesse, Fabrique Spinoza, 2024)

● A l'inverse, les entreprises tendent à se **reterritorialiser** ;

Elles cherchent un ancrage local (Territoires heureux, 2022, Fabrique Spinoza). En complément, on observe l'émergence timide d'un mouvement "Made In Region" qui tire parti de l'ancrage territorial, générant bénéfices d'appartenance, fierté, responsabilité écologique et opportunités économiques.

46%

estiment que dans les qualités d'un patron, il doit y avoir la prise en compte des territoires - enquête auprès de 1000 patrons.

. ANTINOMIES

La distinction interne-externe - La centralisation - La standardisation. L'organisation fixe - Le CDI horizon unique - Organigramme - Département - Fiche de poste - Subordination

. MOTS-CLÉS

Le mode projet - L'ancrage territorial - La diversité - La réinvention - La socialisation locale - L'engagement (territorial) de l'entreprise - RSE - ESG - La variété des modes contractuels des forces de travail - Satellite - Hybride - Communauté - Escadron - Vision



Waves of change - Entreprise archipel

"Nous ne sommes pas une entreprise, mais une organisation archipel basée à Biarritz.

Waves of changes, je la décrirais comme une petite boutique, de 40 et à géométrie variable. Notre fonctionnement est organique. C'est une ONG à but non lucratif mais qui travaille comme une start up. Nous travaillons en escadron, sans département. La structure est horizontale. Les hommes et femmes sont dans un orchestre et peuvent définir et redéfinir leur rôle librement, sans fiche de poste. C'est un laboratoire vivant de test. Les escadrons sont rassemblés autour de projet ou défis. Aucune des 40 personnes n'est salariée. Ils partent quand ils veulent. Il y a des auto-entrepreneurs, des entrepreneurs, des intrapreneurs et des volontaires bénévoles. Le projet de l'association applique le principe de développement durable de la résolution 17 à des territoires territoriaux côtiers : on met en lien les territoires, on crée des alliances. La vision commune

est clé, elle se construit avec la communauté, et un forum annuel est notre phare pour faire (re)converger tous les acteurs. Certains viennent nous voir afin de dupliquer le projet de Biarritz ailleurs, c'est un projet d'avenir. Notre vision : composés d'acteurs publics et privés, grands et petits, à but lucratif ou non, le but est de rassembler et, faire un réseau

pour faire converger les acteurs, leur démontrer qu'ils ont le même objectif commun où ils adressent des challenges similaires mais avec des logiciels différents. Nous essayons de rendre compatibles ces logiciels. C'est un lieu partagé, en synergie." - Nicolas Occhiminuti, PDG de Waves of Changes

H2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

● Le principe directeur

L'entreprise fonctionne avec pour vision structurante celle de l'écosystème. Une variété d'acteurs distincts se rassemble le temps d'un projet, potentiellement localement. Son principe directeur ou sa compétence première est l'animation de communautés locales, permanentes ou temporaires. Pour Nicolas Occhiminuti, PDG de Waves of Changes, le principe directeur se décline en : 1/ chaque individu est un intrapreneur ; 2/ il y a un début et une fin ; 3/ la confiance est là ; 4/ un cadre crée la liberté (le recrutement en fait partie).



Quelques grands principes de l'animation de communauté

● La vision de Makesense

"Une communauté, c'est un groupe de personnes intéressées par un sujet commun et qui partagent une vision et une culture qui leur est propre, mais surtout qui réalisent des actions pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés."
- MakeSense

Les 4 piliers essentiels à une communauté:

1. Les membres partagent un sentiment d'appartenance
2. Les membres peuvent se connecter facilement entre eux
3. Les membres font et apprennent des choses ensemble
4. Les membres sont valorisés grâce à leurs contributions

● La vision de Jean-Michel Cornu

Jean-Michel Cornu, expert en intelligence collective et coopération, propose quatre outils structurants pour animer efficacement une communauté. Ces outils, regroupés sous l'acronyme R.E.P.I., sont les suivants :

1. Rencontres régulières : Organiser des réunions synchrones pour dynamiser et nourrir les membres les plus actifs du groupe, appelés "proactifs".

2. Échanges entre les rencontres : Maintenir des communications asynchrones pour informer les membres réactifs des évolutions et décisions importantes, et offrir aux observateurs un accès à la mémoire du groupe.

3. Espace de Partage : Créer un espace centralisé où toutes les informations pertinentes du projet sont accessibles, facilitant ainsi la consultation par les membres et la préservation de la mémoire collective.

4. Flux d'Information : Diffuser régulièrement des informations à l'ensemble des membres, y compris ceux en dehors de la communauté, pour rendre visibles les activités et susciter l'intérêt de nouveaux participants.

Ces quatre activités visent à fluidifier l'implication des membres en facilitant leur montée et descente dans l'échelle d'engagement au sein de la communauté. (Les 4 activités R.E.P.I (Rencontres, Echanges, Partage, Information)

H3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE ARCHIPEL

● Les bénéfices individuels (c'est-à-dire pour le collaborateur)

● **Localité** : la vie se réinvente localement pour le collaborateur, qui travaille (et socialise) sur son territoire. Liberté : l'engagement contractuel vis-à-vis de l'organisation est peu formalisé et permet de voguer de projet en projet.

● **Sens** : le travail gagne en sens lorsqu'il est ancré sur le territoire. (Etude Territoires heureux, Fabrique Spinoza, 2022)

● **Socialisation** : le fonctionnement en archipel favorise une diversité de rencontres et une socialisation enrichies pour les membres

● Les bénéfices organisationnels (c'est-à-dire pour l'entreprise)

● **Innovation** : l'entreprise jouit d'un réseau étendu d'acteurs, de compétences mobilisables de manière optimale.

● **Territoire / Commercial** : avec l'écosystème viennent les clients et les revenus qui sont attachés (notamment) au territoire.

● **Long-terme** : le modèle d'organisation s'inscrit dans une tendance longue de re-territorialisation des activités et de la vie.

● **Confiance** : les relations sont nourries de confiance au sein de l'écosystème entre membres, clients, partenaires, fournisseurs, évitant les déconvenues et les coûts juridiques.



“Je crois au contraire que ce nouveau collectif hybride concerne tous les secteurs, qu’il peut être créateur de plus de performance, d’innovation et d’engagement, et que les entreprises qui prendront les premières le virage des indépendants seront les championnes de l’économie de demain.”

Catherine Barba, co-fondatrice d'Envi, interrogée par l'Institut de l'Entreprise

H4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

L'Entreprise Archipel mobilise des principes et des processus clés pour réenchanter le travail.

● Le tiers-lieu ou le satellite

Parce qu'un "nomadisme" émerge, l'entreprise peut choisir de se doter de lieux régionaux pour ses collaborateurs, les partenaires, d'autres entreprises, voire l'écosystème. Ce lieu régional peut être un tiers-lieu. Certains parlent de stratégie "Club & Hub" car le collaborateur dispose de 3 lieux : *le Club siège et garant de l'ADN de l'organisation, le domicile pour le télétravail, et le Hub ou satellite local potentiellement partagé avec d'autres organisations. Pour exemple, Blablacar se dit prête à ouvrir une antenne (hub) quand au moins 15 salariés aspirent à s'installer dans la même ville.* (Observatoire Spinoza. Nouveaux espaces de

travail et (ré)engagement des collaborateurs. 2022). Dans la même veine, Doctolib affiche sa volonté d'avoir des coworkings répartis sur le territoire pour réunir les effectifs "terrain" et "remote" autour d'un lieu fédérateur (The Boson project, Le travail déraciné, 2023). "Notre stratégie immobilière en région c'est d'avoir des hubs, des petits bureaux de passage, une quarantaine de sites interconnectés technologiquement pour que les gens se trouvent" - témoigne anonymement une entreprise interrogée par l'Institut de l'Entreprise.

66

“L'évolution du rapport des jeunes avec le travail fait écho à la prospective de l'entreprise. Selon différents scénarios, dans le futur, il serait possible de concevoir l'entreprise comme des socles territorialisés de mini-entreprises qui se mettent au service temporaire d'une 'entreprise' plus large.”

Elise Tissier, directrice de Bpifrance Le Lab (Observatoire Spinoza. (Re)donner et faire confiance à la jeunesse. 2024.)

À la question, «je crois à l'avenir, pour offrir des parcours de carrière attrayants dans une logique de rétention des talents, que mon entreprise proposera des postes clés dans d'autres villes”,

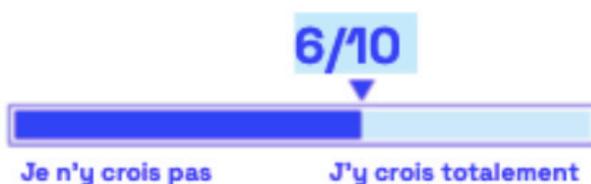
les décideurs donnent une note de 6,3/10

(The Boson project, Le travail déraciné, 2023).

À l'avenir, nous proposerons une solution de coworking (externe) à tous nos salariés :



À l'avenir, nous proposerons des solutions de corpworking (interne) à tous nos salariés :



● Le mode projet

L'organisation est structurée pour soutenir les projets. Les managers y sont formés. Dans l'organigramme, les structures verticales sont moins fixes que les structures horizontales.

Selon Alexandre Viros, Président France de The Adecco Group, interviewé par l'Institut de l'Entreprise, “les entreprises doivent aussi s'adapter aux travailleurs freelance, car ils échappent à la relation de subordination qui était l'alpha et l'omega du code du travail. Ils sont désormais dans une relation transactionnelle, presque commerciale, qui ne doit pas pour autant être dépourvue d'aspects culturels ou affectifs.”

● La raison d'être (temporaire)

Officienne, le “Capgemini franco-vietnamien” rassemble - sans facturer de loyer - des entrepreneurs sociaux dans ses locaux en échange d'une contribution à sa cause qui est la promotion de la culture vietnamienne et de l'amitié franco-vietnamienne. Les différents acteurs-résidents mènent leurs propres activités tout en dédiant une partie de leurs compétences et temps à la raison d'être partagée du lieu.

Selon le PDG de Lectra interrogé par l'Institut de l'Entreprise, “entreprises et individus pourraient bénéficier de la création de davantage de statuts hybrides, coexistant au sein des entreprises.”

66

“En 18 ans, je n'ai jamais fait de team building. Il faut simplement partager la vision. Rappelons nous la totale autonomie des tailleurs de pierres.”

Marc Puche, fondateur du Cercle des pierres

● L'approche partenariale ou le Lab

La relation prédominante entre les membres de l'entreprise archipel est le partenariat, la contribution de chacun et les flux entre ceux-ci pouvant être financiers mais aussi de compétences, relationnels, etc. Certaines organisations amorcent ce principe avec des Labs internes, externes ou hybrides sur un thème d'intérêt, à l'image de la BPI avec Bpifrance Le Lab, le Hub des Territoires de la Banque des Territoires, le Lab de la DITP, l'incubateur social de la Région Ile-de-France, etc.

Catherine Barba, co-fondatrice d'Envi déclare ainsi auprès de l'Institut de l'Entreprise "C'est maintenant qu'il faut accepter l'idée d'un nouveau modèle d'entreprise ouverte ne se limitant plus aux talents internes, une entreprise hybride qui intègre dans son écosystème un portefeuille de compétences. La majorité restera certes interne, mais certaines ne feront pas partie des effectifs salariés, même à des postes clés. D'ici dix ans, il pourrait y avoir 70 % de CDI et 30 % de freelances dans les entreprises (qui aujourd'hui représentent 5 % des effectifs en moyenne)."

● L'ouverture sur le monde

L'entreprise choisit d'effacer autant que possible les frontières avec l'extérieur, y compris avec ses locaux. L'accès y est facile, voire facilité. On y trouve agoras, places publiques, lieux d'art, de conférence, de mixité, etc. Les journées portes ouvertes sont fréquentes. Les liens avec le territoire sont nombreux. Ce sas ou lieu de transition entre l'interne et l'externe offre la friction nécessaire pour hybrider le lieu et faire émerger un écosystème. Sur cette inspiration, le tiers-lieu Kawaa de Paris est un bureau partagé, un café mixte et engagé, et un portail sur le territoire. Les organisations qui y sont hébergées tirent des bénéfices pour leur modèle économique de cette ouverture sur le monde, permettant notamment de rencontrer des prospects, des partenaires, etc. Contre-exemple, lorsqu'une grande banque emménage à Pantin dans Grands Moulins, elle construit une passerelle privative du métro au bâtiment pour faire économiser du temps de transport, coupant ses collaborateurs de la richesse territoriale.



“Quand le corps social traditionnel “s’augmente” ainsi d’une nouvelle génération d’indépendants et de freelances, la dichotomie “dedans / dehors” a de moins en moins de sens. Les stratégies RH ne peuvent plus n’être dédiées qu’aux collaborateurs salariés. Oser avoir une approche organisationnelle augmentée est cependant loin d’aller de soi.”

Catherine Barba, co-fondatrice d'Envi, auprès de l'Institut de l'Entreprise.

● Développer une gouvernance de communauté

Makesense (mais aussi Action Spinoza) accompagne(ent) les organisations dans le développement de communautés internes ainsi que dans la transition vers une gouvernance de communautés. L'un des piliers essentiels est alors le réseau d'animateurs ou d'ambassadeurs de la communauté. Ils sont généralement volontaires, formés, engagés, et trouvent un équilibre institutionnel entre allégeance à l'organisation et impertinence / disruption institutionnelle. OUIShare de son côté s'inspirait de l'économie collaborative pour implémenter ces transformations de la gouvernance.

Ils le pratiquent



Buurlzorg

L'entreprise anime une communauté élargie composée d'équipes de maximum 12 infirmiers ou infirmières de proximité, à travers une plateforme collaborative. En 6 ans, l'organisation a conquis 2/3 de son marché, et amélioré de manière drastique la qualité des soins. Le principe de communauté est développé en interne dans les équipes et inter-équipes.



SNCF

met en œuvre un réseau de "pirates institutionnels" dont la mission est de perturber l'organisation et la forcer à pivoter en transformant sa gouvernance, en chemin vers des communautés.



Grandes entreprises publiques

EDF, la Poste, la SNCF, etc. expérimentent de créer des hubs partagés pour leurs collaborateurs, localement, afin d'atteindre la masse critique de socialisation et la juste distance à leurs domiciles.



COORDS

En 2014 se crée cette startup dont l'offre est de tisser une relation de confiance entre un client et un fournisseur sur le point de commencer à travailler, en amont immédiat de la signature du contrat, afin de mettre de l'huile dans la relation naissante.



HEP

a animé en interne (avec le concours d'Action Spinoza) une communauté d'ambassadeurs de la Qualité de Vie au Travail afin de faire rayonner le bien-être au travail et œuvrer à une transformation culturelle.



Département du Morbihan

Création d'un collectif des directeurs (groupe REPERES), d'une promotion interne "intelligence collective" et de groupes de "co-développement".



Grande Métropole Française

"Nous devons, ensemble, faire état de la raréfaction du foncier. La ville de 2030, 2040, c'est une ville dans laquelle les bâtiments vivent 24h/24, 7j/7 : nous devons penser les usages pluriels, de la mixité, y compris pour les bureaux dans nos villes."



Anonyme

"On s'est même demandé si on n'allait pas éclater le siège dans nos locaux. Finalement, c'est infaisable, car il n'y a aucun modèle économique qui vaille." partage une entreprise interrogée par The Boson Project. Pourtant, à l'affirmation "Les équipes du siège pourront aller travailler dans notre réseau de magasins, d'agences, de crèches, de sites techniques", le degré d'accord des entreprises interrogées est de 6,6/10 contredisant l'infaisabilité.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Créer des antennes, satellites ou hubs locaux de l'entreprise.
- ✓ Journées portes ouvertes de l'entreprise.
- ✓ Transformation des espaces de travail en des lieux ouverts sur le territoire.
- ✓ Incuber des acteurs du territoire et de la société civile.
- ✓ Créer un réseau interne d'ambassadeurs, ou animateurs de communautés.
- ✓ Orienter vers des structures coopératives protectrices les membres de l'écosystème des indépendants (pour les phases inter-projets).
- ✓ Déployer les outils numériques collaboratifs internes / externes permettant de relier la ou les communautés.
- ✓ Développer le sentiment d'appartenance local et par projet.
- ✓ Former aux modes de management Agile.
- ✓ Développer un mode d'alignement économique inter-acteurs par projet.

H5 | VIGILANCE - ÉCUEILS DE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

● **L'entreprise interim** - parce que c'est le projet qui rassemble et pas l'entreprise, l'attachement est moindre à la marque de cette dernière ; en contrepartie, pour éviter cet écueil, une marque chapeau fédératrice peut être construite, qui fait sens du rassemblement de ces projets multiples.

● **La précarité** - au prétexte d'une organisation agile, les collaborateurs sont peu protégés. En contrepartie, l'entreprise Archipel se doit de déployer une approche responsable et nourrir une relation de confiance et transparente avec son écosystème. En complément, l'entreprise archipel peut orienter ses membres vers des structures coopératives protectrices de l'écosystème des indépendants (pour les phases inter-projets). Le statut de CDI intérimaire peut apporter une protection.

● **L'égaré stratégique** - la rencontre et l'animation d'un vaste écosystème amène à dépenser du temps pour

entretenir ce réseau élargi ce qui est coûteux mais aussi peut faire dévier d'un objectif stratégique. En remède, la raison d'être qui rassemble, l'ADN du lieu, ou le projet ponctuel nécessitent d'être cristallins.

● **La sécurité / le repli sur soi** - "En tant que promoteur, aujourd'hui, on ne construit plus que des bureaux avec un socle mixte, car nous croyons profondément à la mutualisation des espaces. Mais, presque systématiquement, le preneur referme le rez-de-chaussée, car il y a encore trop de contraintes à ouvrir un hall ou même un auditorium au grand public. Cela crée beaucoup de frustration pour tout le monde." Sonia Da Silva, Bouygues Immobilier, rapporté par The Boson Project

● **L'évolution perpétuelle du projet** - "être dans un changement ou une évolution perpétuels peut lasser des gens. Il faut quelqu'un garant de la cohérence." - Nicolas Occhiminuti, PDG de Waves of Changes

H6 | PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

Poussée à son extrême limite, l'entreprise Archipel est une entreprise éphémère qui se construit par projet ou mission et se dissout ensuite. Ses membres temporaires appartiennent à un vaste écosystème commun qui se recompose et se décompose fréquemment. Éventuellement, un groupement de fonctions supports fonctionne comme un soutien disponible rapidement pour amorcer ou épauler un projet. Une trésorerie partagée est à disposition d'une raison d'être large, afin d'offrir des capacités d'investissement (inspirée des véhicules financiers de type SPAC - Special purpose acquisition companies).

Autre déclinaison de la limite de l'Entreprise Archipel, l'entreprise structure une communauté locale autour d'elle et devient le centre de la socialisation du micro-territoire. Les acteurs rassemblés par elle sur ce bassin de travail sont divers, et agrègent différentes parties prenantes de l'organisation. Elle y engage les fonctions éducatives, environnementales, démocratiques, etc. Ce microcosme devient LE territoire. Le travail près de chez soi fusionne avec la vie près de chez soi. L'entreprise archipel rejoint alors aussi l'entreprise régénérative.



La vision de Kairos

"Pour qu'une entreprise adopte une approche régénérative (NDLR - qui rejoint l'entreprise archipel dans sa forme ultime), il s'agit tout d'abord de revenir au niveau des territoires et écosystèmes auxquels celle-ci est liée (les "socio-écosystèmes") - en direct, à travers ses clients, ses fournisseurs. L'entreprise va alors prendre un temps de recul et observer les dynamiques historiques et en cours sur ses territoires et dans son secteur. Cette première étape est nécessaire : seuls des écosystèmes et communautés humaines singulières peuvent être régénérés. Il est donc nécessaire de se réancrer dans cette réalité concrète.

La pierre angulaire de l'approche régénérative est un changement de rapport au monde, ancré sur la conscience de l'interdépendance. Sur cette base, la visée de l'entreprise n'est plus simplement de produire un bien ou service utile aux autres tout en gagnant de l'argent, mais aussi de contribuer à maintenir la santé des systèmes humains, des systèmes sociaux, des systèmes écologiques qui ont permis que ce bien ou ce service soit créé."

Valérie Brunel & Sarah Dubreil, Kairos

“

“Les entreprises doivent, plus que jamais, devenir des acteurs de la société, à commencer par la société qui les entoure : leur ville, leur quartier, leur lieu d’ancrage. Les bureaux, incarnation territoriale des entreprises, sont appelés à jouer leur rôle d’acteurs de la ville en devenant des morceaux utiles de la ville densifiée, plutôt que des tours d’ivoire. Si aujourd’hui les décideurs immobiliers peinent à y croire, face aux défis techniques, réglementaires, sécuritaires et logistiques, ils sont les premiers à appeler de leurs vœux cette synergie avec la ville, aux côtés des salariés, des élus locaux et des riverains.”

The Boson project,
Le travail déraciné, oct. 2023.

“

“L’entreprise doit trouver un sens, une mission, une raison d’être, une contribution à la société et au monde. L’entreprise doit recréer du lien dans son organisation et avec l’extérieur, avec la nature, avec les gens.”

Hopscotch



PERSONA - L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

● Définition

L'Entreprise Digitale Positive est un modèle d'entreprise qui à la fois met en place des stratégies vertueuses dans la pratique digitale, mais plus largement exploite le digital comme un outil de transformation positif de l'ensemble de l'organisation (dans les RH, la communication, la RSE, etc.) Plus largement, le "digital vertueux" vise à pacifier les relations, développer l'organisation et les hommes et unir la société.



© Science & Avenir, octobre 1971, numéro 296

Premier visiophone en 1971

I1

CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

● Contexte

La relation au digital est de plus en plus ambivalente. Des ouvrages comme "l'Enfer numérique" en attestent. La mise en place d'une "Commission d'experts chargée de rédiger un rapport sur l'usage des écrans chez les enfants" et l'interdiction du téléphone portable dans les écoles en 2025 en sont d'autres preuves. Dans le monde de l'entreprise, pour les 30-60% qui peuvent télétravailler (voir estimations dans cette étude), la relation au digital se tend également, à travers le travail hybride. Dans le même temps, le digital, et les nouvelles générations d'IA, sont des soutiens potentiels au travail, et y occupent une part croissante. Alors comment l'Entreprise Digitale Positive peut-elle mettre ces outils à profit vertueusement ?

● Chiffres clés

● **Connectivité** - Plus de 96% des internautes français de 16-64 ans possèdent aujourd'hui un smartphone. Ils sont 25% également à détenir une montre ou un bracelet connecté et 15% un abonnement à un service de TV streaming (Digital report france 2023). Chaque jour, les français connectés de 16-64 ans passent 5h26 sur Internet, et 1h55 sur les réseaux sociaux. 80,5% sont sur les réseaux sociaux.

● **Accessibilité** - 56% des nouveaux employés ont du mal à accéder aux outils technologiques dont ils ont besoin pour travailler. (Talmundo)

● **RH** - L'automatisation des tâches liées à l'intégration augmente de 16% le taux de rétention des employés. (HiringThing, 2024) et 50% des professionnels RH pensent que l'IA peut améliorer les processus d'onboarding. (Leena AI, 2024)

● **QVCT** - 80% des français estiment que les technologies numériques ont un impact positif sur la qualité de leur travail et de leur bien-être professionnel, selon Opinion Way.

● **Tensions** - Des ouvrages comme "L'enfer numérique: Voyage au bout d'un Like" en 2022 démontre aussi les peines induites par le digital.

● **Convivialité** - Selon un baromètre Malakoff Humanis paru en février 2021, "59 % des salariés (77 % pour les 18-24 ans) disent aller au bureau d'abord pour partager un moment de convivialité avec leurs collègues".

● **Stratégie** - Seules 12% des entreprises dans le monde ont mis l'Intelligence Artificielle au cœur de leur stratégie (étude BCG Companies of the Future, 2023)

➔ La relation des Français au numérique (y compris au travail) est profondément ambivalente : peurs, agacements, besoins, espoirs.



Les français et l'IA

En un an, on notera une augmentation de 60% du nombre d'utilisateurs des IA génératives.

On note également une très forte appétence des nouvelles générations pour l'utilisation de ces technologies avec près de 70% des 18-24 ans qui les utilisent personnellement contre seulement 47% des 25-34 ans et 22% des 35 ans et plus. Les IA génératives se sont démocratisées dans la vie professionnelle. 48% de ceux qui utilisent les IA génératives considèrent que leur entreprise les encourage dans cet usage, et ils sont de plus en plus nombreux à en informer leur N+1 (36% contre 25% en mai 2023). Les utilisateurs estiment gagner 38% de productivité et d'efficacité grâce aux IA génératives.

La formation à l'utilisation des IA génératives reste un point important pour démocratiser les usages. En effet, 37% des utilisateurs estiment ne pas avoir les connaissances suffisantes pour les utiliser et ce chiffre est de 73% en moyenne lorsque l'on interroge l'ensemble du panel. Dans les usages, c'est sans surprise ChatGPT d'OpenAI qui est l'outil privilégié par 66% des utilisateurs devant Bard-Gemini de Google (15%), Adobe Photoshop IA (14%), Bing Copilot de Microsoft (13%). Ils sont 11% à déclarer utiliser une version payante de ChatGPT à 20€/mois. On dénombre 180 millions d'utilisateurs de ChatGPT (Reuters, août 2024). Point notable, 44% des utilisateurs (et 61% des 25-34 ans) reprennent les résultats des IA génératives tels quels sans les modifier et 35% déclarent qu'ils auraient du mal à se passer des IA génératives. 75% de ceux qui utilisent les IA génératives ne pensent pas que ces outils puissent automatiser plus de 30% de leurs tâches professionnelles dont 46% qui pensent qu'elles ne pourraient pas automatiser plus de 10% de leurs tâches professionnelles. Point noir, la peur autour des risques que font encourir les IA génératives s'est amplifiée. Ils sont 79% des français de 18 ans et plus à déclarer être inquiets vis-à-vis de l'émergence des IA génératives (contre 68% en mai 2023). (Sources - Talan. (2024) Baromètre 2024 Ifop pour Talan «Les français et les IA génératives», Alcaraz. (2024) IA : les français sont les plus inquiets du monde.

Radio France. (2024) Les français face à l'intelligence artificielle générative en 2024. Zegierman A., Genty T., Hoché M. (2024) L'intelligence artificielle et les français : rapports, usages et perceptions. Institut VIA Voice.

12 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

Le grand principe directeur pourrait s'intituler ainsi : le collaborateur préservé et augmenté.

Les outils numériques peuvent être utilisés d'abord comme un bouclier pour la santé des salariés, mais aussi comme une manière de les magnifier pour qu'ils expriment leurs forces individuelles et collectives. L'entreprise est alors digitale, humaine et augmentée.

13 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

● Les bénéfices individuels (c'est-à-dire pour le collaborateur)

● **Développement** - Formations sur le digital et montée en compétences soutenu par l'IA.

● **Vie privée** - Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, via le travail hybride.

● **Expérience travail** - automatisation des tâches pénibles et répétitives.

● **Relationnel / Lien** - Communiquer plus rapidement avec ses collaborateurs, sans timidité, à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment, à l'image de plateformes collaboratives internes comme Slack. (Slack, 2021)

● **Rupture d'isolement** - Le digital en général permet de communiquer plus facilement. Grâce aux outils collaboratifs, certains collaborateurs isolés dans leur vie quotidienne peuvent désormais être en contact, même si virtuels. (Slack, 2021)

● **Augmentation** - Le collaborateur a accès à des ressources et compétences supplémentaires via les outils numériques

● Les bénéfices organisationnels (c'est-à-dire pour l'entreprise)

● **Environnement** - Réduction de l'empreinte carbone des déplacements via le numérique (pourvu que l'IA ne capture pas ces gains).

● **Inclusion** - Une priorité au digital éthique et inclusif permet d'unifier l'organisation.

● **Innovation** - Le digital a vu émerger de nouveaux outils d'intelligence collective de type Klaxoon permettant à un grand nombre de personnes de coconstruire y compris à distance.

● **Performance / Compétitivité** - Selon France Num, 3 entreprises sur 4 considèrent que le numérique est un facteur de compétitivité. D'ailleurs, pour 80% des sociétés françaises, la relance économique se fera principalement par une accélération de leur digitalisation (étude de Solocal, septembre 2020).

● **Transversalité** - Impliquant systématiquement des modes de travail plus transversaux et l'adoption d'outils collaboratifs, la digitalisation permet plus de transversalité entre les équipes. Elle permet de décloisonner et d'éviter les silos. (Slack, 2021)

● **Informalité et convivialité** - Échanger via des plateformes collaboratives permet d'augmenter la fréquence des partages et leur convivialité, en particulier avec l'usage des émojis ; rendant les relations entre les collaborateurs plus "informelles" (voir zoom sur les smileys). (Slack, 2021) *"La présence en chair et en os n'est plus la seule référence, ou la principale, pour tous ceux qui se retrouvent sur les réseaux. Pour les nouvelles générations, les "chats" en ligne sont tout à fait réels, chargés d'affectivité."* - Serge Tisseron, Subjectivation et empathie dans les mondes numériques (2013).

● **Accessibilité de la data** - Un accès aux données et à la connaissance via la dématérialisation des documents. (Slack, 2021)

● **Hybridation** - 43% des salariés voient le digital comme un moyen de faciliter la collaboration en hybride ou à distance. (Emilie Audubert, 2021, *"Comment favoriser l'intégration des digital native en entreprise ?"*, Capterra)

14 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

L'entreprise digitale positive mobilise des principes ou processus clés pour réenchanter le travail.

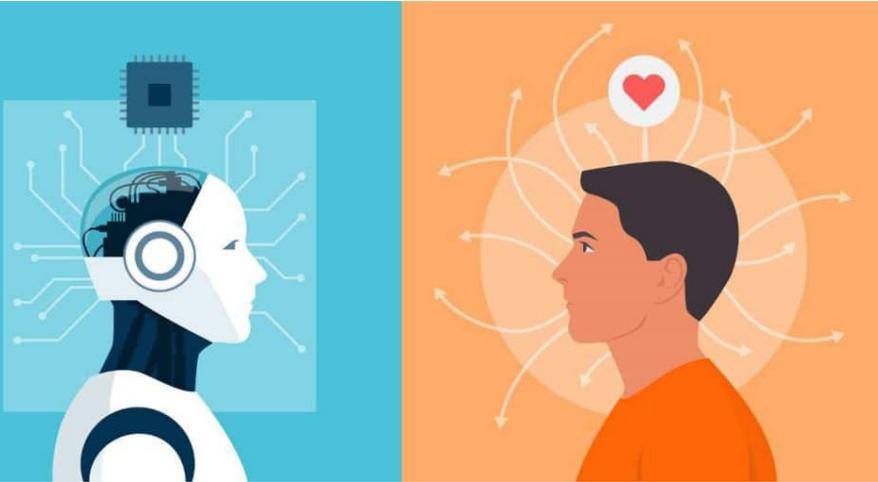
● L'équilibre émotions / numérique

Pour la Fabrique Spinoza, pour chaque avancée digitale au travail, il convient d'équilibrer via un progrès

comparable de savoir-être. Ainsi, avec le déploiement de nouvelles technologies, les collaborateurs, en particulier les managers, devraient être formés à l'Intelligence Émotionnelle. Pour exemple, un mail peut être mal perçu si écrit trop rapidement, alors des branches de Google utilisent la compassion électronique qui consiste à s'interroger sur la pire manière dont un mail pourrait être perçu par un destinataire et invite à le corriger en

fonction. Dans un futur où les collaborateurs dialogueront peut-être via des IA connectées, les interfaces humaines seront d'autant plus essentielles pour préserver un bon relationnel entre les membres de l'organisation.

niveau de lumière, la température peuvent donner lieu à des ajustements pour le bien-être des collaborateurs.



© Assessments 24x7

● L'horizontalisation des relations

Dans un pays où les relations sont très verticales (indice de distance hiérarchique de 68/120 le plus haut de l'OCDE, selon Geert Hofstede), les outils digitaux contribuent à horizontaliser les relations, au bénéfice de : liberté, innovation, épanouissement, etc. Cette horizontalisation peut être favorisée des manières suivantes :

- Une pratique de la légèreté en visio. Un Secrétaire Général de grande mutuelle met des filtres de perruque dans les Codir pour signaler

que la convivialité est fondamentale, et que "personne n'est si important".

- L'usage de plateformes collaboratives, qui favorisent la transparence de l'information, l'expression libre, et la décision collective.

“

“Il faut garder cet équilibre en permanence. Le DRH est celui qui veille à l'équilibre humain-technique.”

Laurence Commandeur,
DRH HP France

● La mise à profit du data-centric

Le digital est un outil puissant de collecte de données qui peuvent être au service du collaborateur, de sa santé physique et psychique, et donc de la performance de l'organisation.

Quelques exemples :

- **Miller Knoll** a créé des sièges ergonomiques connectés qui ajustent leurs positions pour une posture optimale du corps (les TMC toujours 1ère maladie professionnelle).

- **HUT** - Le CNRS, l'Université de Montpellier et l'Université Paul Valéry Montpellier 3 portent en collaboration un projet HUMAN at HOME (HUT) d'appartement intelligent depuis octobre 2018. Des capteurs piézo-électriques repèrent la fatigue des occupants. Au bureau, une pause, une sieste ou un jour de congé pourraient alors être recommandés ou accordés.

- **Canon** - Des technologies de reconnaissance des émotions peuvent alerter un collaborateur (ou son manager) d'un niveau de stress nécessitant un soutien.

- **Diverses entreprises** - Détection de taux de CO2, le

Verticalité létale dans les cockpits



Les “organisations à haute fiabilité” favorisent l'effacement hiérarchique. Dans les accidents d'avion entre 1978 et 1990, parmi les 37 cas d'erreurs humaines, 30 sont le fait du commandant de bord (TSA). “Lorsque le commandant fait une erreur, il est difficile au copilote de la signaler alors que le commandant n'éprouve aucune gêne à corriger son collègue. Conclusion logique : dans le cockpit la hiérarchie doit s'effacer”.

Employée de Canon souriant devant une caméra



© Canon

● La béquille de compétences

Les nouvelles générations d'IA générative sont une occasion de niveler par le haut les compétences des collaborateurs. Y former les moins expérimentés est un moyen de les soutenir pour l'accès à des fonctions plus seniors. A la Fabrique Spinoza, les juniors ont été initiés à leur utilisation ce qui leur permet d'élargir leurs horizons de savoirs (à valider ensuite par des recherches spécifiques), susciter de l'innovation, et structurer la pensée. En complément, l'IA permet aussi d'automatiser certaines tâches répétitives et pénibles.



“La transformation numérique, l'un des 4 grands axes de la feuille de route pour le développement de l'administration départementale, est un enjeu majeur aujourd'hui dans les administrations publiques. Elle doit procéder d'une approche globale et cohérente, en prenant soin de n'exclure ni les agents ni les usagers. L'innovation n'est jamais une finalité en soi, mais, bien mise en œuvre, elle peut simplifier des tâches, parfois les automatiser, offrir de nouveaux services plus réactifs et accessibles en dehors des heures ouvrées, mieux piloter nos compétences.”

Damien Launay,
Conseiller en organisation,
Département du Morbihan

● Rassurer face à l'IA

Les collaborateurs sont inquiets face à l'arrivée de l'IA en entreprise, et que leurs métiers puissent être affectés voire disparaître. *“Les salariés ont très peur de l'IA. Il nous faut de la bienveillance pour équiper nos salariés, leur montrer comment le monde évolue, les éveiller, les ouvrir et leur donner des moyens pour rester toujours en équilibre vis-à-vis de cette composante technologique. L'enjeu est d'aider les gens à se projeter”* - Laurence Commandeur, DRH, HP France. De son côté, le Département du Morbihan prévoit une évaluation de l'impact de l'IA sur les différents métiers, avec un groupe de travail intégrant les représentants des métiers. Enfin, CNP travaille avec un cabinet de prospective pour rendre vertueuses pour les collaborateurs les incidences de l'IA sur leur travail.

● Les 10 bonnes pratiques de visio relationnelles

Pour les métiers qui les utilisent, les visioconférences présentent un risque d'appauvrissement relationnel avéré. Un baromètre IFOP du mois de décembre 2020 montrait ainsi que 83 % des salariés préfèrent l'échange en face à face aux visioconférences.

L'étude Vers un digital vertueux de la Fabrique Spinoza détaille 10 pratiques vertueuses pour les transformer en opportunités de lien. Les voici.

TOP 10 DES PRATIQUES DE VISIO VERTUEUSES POUR FAVORISER LE LIEN

- | | |
|--|---|
| ✓ Regarder droit dans la caméra pour améliorer la qualité de la relation. | ✓ Alternier les moments avec caméra allumée et caméra éteinte pour la qualité des relations. |
| ✓ Encourager la participation, même par des échanges informels. | ✓ Eteindre fréquemment la caméra pour soulager son attention et sa tension reptilienne, c'est-à-dire reproductive ou combative (ou diminuer la taille des vignettes à l'écran). |
| ✓ Remplacer les visioconférences par un appel ou du "messaging". | ✓ Se focaliser sur les signaux non verbaux, et aiguïser son attention pour tisser des relations. |
| ✓ Utiliser les outils sérendipitaires de visioconférence. (GatherTown) | ✓ Régler les outils par défaut sur une pause de 10 minutes entre les visioconférences (respiration) afin de se rendre pleinement présent aux autres. |
| ✓ Alléger le ton des visioconférences avec des emojis ou des filtres amusants. | |
| ✓ Allumer la caméra pour favoriser le partage d'émotions. | |



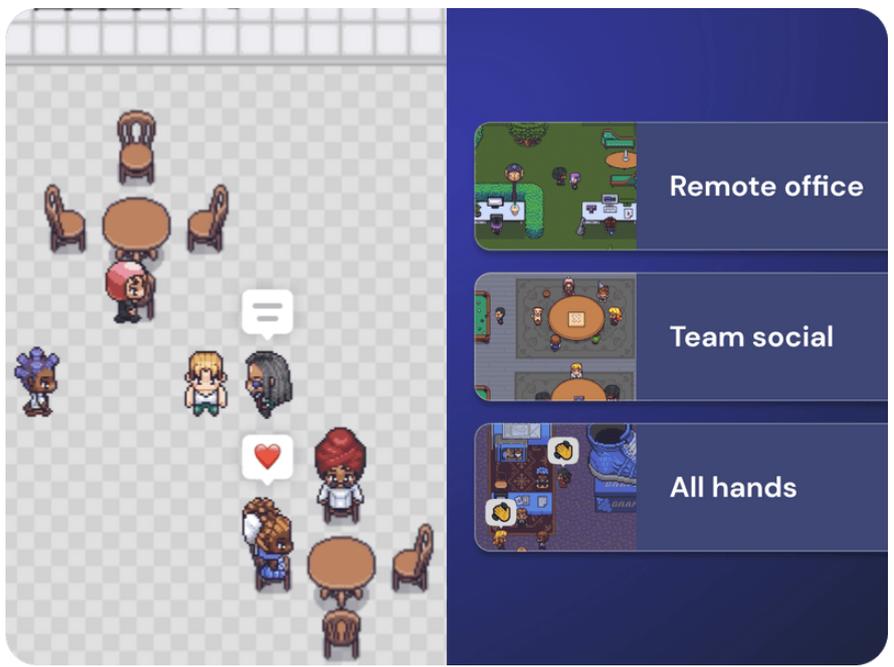
Une plateforme de visio qui sort du lot, GatherTown

(cet encart existe dans la fiche persona l'entreprise hybride, nous choisissons de l'inclure à nouveau ici pour enrichir la présente fiche)

Des chercheurs ont exploré l'utilisation expérimentale d'une plateforme collaborative GatherTown. Cette alternative aux logiciels de visioconférence standards utilise des métaphores spatiales pour générer des bénéfices équivalents à la présence physique. Cet outil cherche à mobiliser les principes de sérendipité et de "présence sociale" pour favoriser la collaboration. Le point différenciant de la plateforme est la manière dont les conversations sont initiées. Elles se produisent à l'intérieur d' "espaces". En pénétrant un espace Gather, les utilisateurs choisissent un avatar, qui est positionné dans un environnement 2D, qui rappellent les jeux vidéo de type Legend of Zelda. Les avatars se déplacent. Lorsqu'ils sont à proximité les uns des autres, une connexion vidéo se lance automatiquement, de manière fluide, sans obstacle, et sérendipitaire selon les déplacements fortuits. Il a été demandé aux usagers de se comporter comme dans un bureau physique, ce qui veut dire "s'asseoir" à leur bureau lorsqu'au travail, se déplacer dans la cuisine pour des conversations informelles, et avoir des points programmés dans des "salles" de réunion formelles. Les usagers ont ressenti des bénéfices dûs au caractère informel, mais aussi aux "bureaux" qu'ils ont rapidement "customisés", et enfin de nouvelles opportunités dûes aux rencontres et conversations informelles.

TOP 10 DES PRATIQUES DE VISIO VERTUEUSES POUR FAVORISER LE LIEN

- ✓ Charte de la compassion électronique (et promotion des émojis dans les communications digitales).
- ✓ Formation pratique à l'utilisation des IA (en commençant par les salariés les moins expérimentés).
- ✓ Utilisation de GatherTown (voir ci-dessus).
- ✓ Remplacement des mails par une plateforme collaborative (ATOS avait supprimé 70% de ses mails internes).
- ✓ Favoriser le IRL systématiquement au digital.
- ✓ Développer des relations clients plus émotionnelles via les IA conversationnelles empathiques (à l'image de Theradia, projet de conception d'un assistant virtuel empathique afin d'améliorer l'observance thérapeutique de personnes vulnérables ; ou de l'analyse lexico-graphique-émotionnelle des touristes au Chateau de versaille).
- ✓ 10 pratiques vertueuses de visio (voir plus haut).
- ✓ Tutorat inversé sur le digital (des jeunes générations aux salariés seniors).
- ✓ Développer au moins 1 "user case" concret de l'IA pour chaque métier.
- ✓ Processus de réingénierie distancielle pour garantir la présence physique simultanée des collaborateurs (France Travail, voir la persona Entreprise hybride).



© GatherTown

Gather Town, plateforme de visio prospective et immersive



Le pouvoir des Smileys

Une étude de la Harvard Business School réalisée en 2018 explore le lien entre l'utilisation d'expression des émotions numériques et le bien-être au niveau individuel et national. Les résultats démontrent que l'usage des emojis permet de renforcer la convivialité par la transmission d'émotions et que la quantité et la diversité des emojis augmentent de manière causale le bonheur lors des interactions sociales.

© Freepik



15 | VIGILANCE - ÉCUEILS DE L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

● **Dépendance aux technologies / appauvrissement intellectuel** : Jeremy Lamri de Tomorrow Theory voit d'abord une opportunité aux IA. Il rappelle néanmoins qu'elles peuvent prévenir le développement de compétences si elles sont mal utilisées et recommande une utilisation réflexive : par ses requêtes / prompts, il leur demande quelles sont les bonnes questions à poser, mais s'assure d'y répondre lui-même.



3 inspirations

● **Hannah Arendt (1961) considère dans la Condition de l'homme moderne qu'il est désormais membre d'un ensemble qui le dépasse, et dont il ne peut s'échapper.**

● **“La technique, qui [est] une solution, devient un problème” (Guchet, 2010).**

● **Pour Simondon (2012) en effet, “il semble exister une loi singulière du devenir de la pensée humaine, selon laquelle toute invention, éthique, technique, scientifique, qui est d'abord un moyen de libération et de redécouverte de l'homme, devient par l'évolution historique un instrument qui se retourne contre sa propre fin et asservit l'homme en le limitant”.**

● **Être guidé par des algorithmes** : ontologiquement, ce qui fait l'humain est sa capacité à décider, ce qui invite à un usage des technologies conscient. La Fabrique Spinoza invite à comprendre les valeurs sous-jacentes aux IA ou algorithmes utilisés, voire à en dessiner qui soient conformes à celles souhaitées.

“

Le problème des algorithmes, c'est qu'ils délitent une caractéristique essentielle de l'être humain, celle de prendre des décisions. Voulons-nous renoncer à cet attribut ?”

Rupert Schiessl, CEO de Verteego

● **Risques de cybersécurité** : selon la Région Nouvelle-Aquitaine, 50% des PME cyber-attaquées font faillite. Adopter une stratégie de prévention est donc essentiel. Une bonne pratique défensive consiste à obtenir son scoring de cybersécurité en tant qu'entreprise pour évaluer sa vulnérabilité. L'ARNia (Agence Régionale du Numérique et de l'intelligence artificielle) propose ce service.

● **Empreinte écologique** : l'IA est coûteuse en énergie. Pour l'ADEME, toute utilisation technologique doit d'abord interroger le ratio bénéfique opérationnel / empreinte environnementale. Les collaborateurs devraient donc suivre la Fresque du numérique pour appréhender les conséquences de leur utilisation du digital. D'après une projection de l'Agence internationale de l'énergie, l'industrie mondiale des centres de données, de l'IA et des cryptoactifs devrait doubler sa consommation d'électricité d'ici 2026, générant un surplus de 37 milliards de tonnes de CO2

dans l'atmosphère. Ce qui représente l'équivalent de la consommation annuelle d'un pays comme le Japon. En France, ce seul secteur devrait générer, chaque année, 50 millions de tonnes de CO2 en 2050, alertent les autorités de régulation Arcep et Arcom.

● **Le risque addictif** : Le digital présente un risque de surutilisation. Des journées de la déconnexion, ou des séminaires déconnectés, voire en nature, sont des boucliers utiles. En complément, une visite chez l'ophtalmologue pourrait être offerte aux collaborateurs.

● **Perte de IRL (In Real Life)** : la digitalisation présente un risque de perte relationnelle. Pierre Meisel, fondateur de la Traverse, propose de mener ses activités en priorité IRL. *“Dès que l'on peut préférer le lien humain, il faut le faire”*. Se déplacer ou appeler un collègue plutôt que de lui envoyer un message.



“Chez Roole, nous n'avons pas voulu utiliser de Chatbot pour la relation client.”

Jonathan Tuchbant, DG

● **Surcharge de travail** : *“Parfois, avec l'IA, on peut travailler plus vite, mais finalement le temps gagné ne me soulage pas. Au contraire, c'est un bénéfice pour le boss qui me rajoute de la charge de travail pour compenser, ce qui me met en danger.”* - Léa, salariée, génération Z

● **Remplacement des collaborateurs** : Les salariés sont inquiets de leur remplacement. Pour un meilleur équilibre homme - machine dans le monde du travail grâce à l'IA, voici l'ambition de Matrice qui mène depuis novembre 2022 un projet de recherche (dans le nouveau laboratoire LaborIA) qui va se déployer sur 4 années. François-Xavier Petit, Directeur Général de Matrice, indique que le lien entre la qualité du travail et les IA déployées est central. L'objectif est d'établir une synthèse socio-anthropologique sur la façon dont l'humain et la machine se combinent pour résoudre des problèmes. Il s'agit notamment d'utiliser l'humain au bon endroit, d'investiguer la façon dont la machine peut être complémentaire aux capacités humaines et les augmenter. Les quantifications créées et les recommandations proposées se destinent aux partenaires sociaux qui pourront s'en saisir et en tirer des solutions. De son côté, le Département du Morbihan a lancé une démarche Prospective sur les métiers de demain, et vise la création d'une gouvernance en charge des sujets d'IA.

PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE DIGITALE POSITIVE

En tirant le fil de cette Entreprise Digitale Positive, voici à quoi elle pourrait ressembler.

Les collaborateurs sont soutenus, voire “augmentés” par des outils numériques, des algorithmes et des IA pour la réalisation de la majorité de leurs tâches. L'entreprise restructure le travail autour de quelques processus clés non déléguables aux IA : l'élaboration d'une raison d'être ; le design de la stratégie ; la mise en œuvre éthique, responsable et écologique de ses actions ; la cohésion et le bon relationnel humain ; la santé des collaborateurs. Les bureaux sont d'abord un lieu de rassemblement, d'union et d'innovation. Les outils s'assurent par collection de données systématique que les collaborateurs sont en bonne forme physique et psychologique. En complément, 1/3 du temps est

dédié à la formation à l'usage des outils numériques, en priorité pour les non-cadres. Enfin, chaque pratique de l'organisation tire parti de l'outil digital poussé à l'extrême, ainsi le World Happiness Report de l'ONU de 2021 mentionne que certaines entreprises sont en chemin pour évaluer l'intelligence émotionnelle de candidats via leurs publications sur les réseaux sociaux en utilisant des algorithmes.



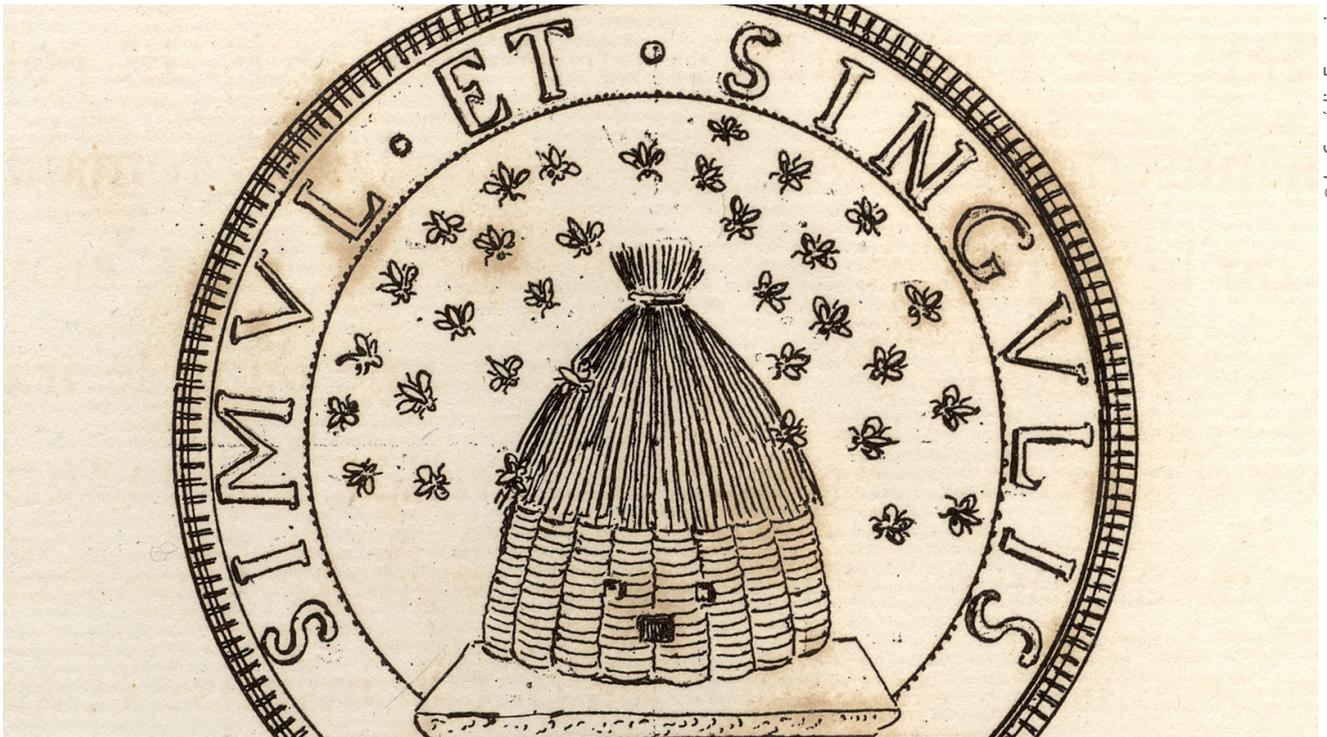
PERSONA - L'ENTREPRISE CO-CONSTRUITE

● Définition

L'Entreprise Co-construite est une entreprise dont les différents acteurs participent à la réalisation du projet commun. Cette gouvernance participative

suppose un mode de pouvoir en partie décentralisé, une transparence ainsi qu'un partage de l'information et une implication des parties prenantes. Cette construction collective peut s'appliquer à la vision, aux stratégies, process, solutions.

La comédie Française a pour symbole une ruche bourdonnante avec la devise simul & singuli, c'est-à-dire, être ensemble et être soi



© La Comédie Française

J1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE CO-CONSTRUITE

● Contexte

la demande de participation des collaborateurs au projet global et aux décisions relatives à leur travail est croissante, en particulier dans les jeunes générations. Ainsi, l'étude Redonner et faire confiance à la jeunesse de la Fabrique Spinoza en 2024 rapporte que 42% des Zoomers seraient prêts à s'impliquer dans les décisions stratégiques de l'entreprise, contre 36% des Millenials, d'après une enquête de Paris WorkPlace report (2019). Par ailleurs, les jeunes au travail expriment un désir d'horizontalité qui se traduit de multiples manières : un difficile accueil des feedbacks (qui sont à réaliser "amélioratifs"), un goût pour la relation non-subordonnée (d'où l'attrait du Service

Civique), et de demandes pour toutes formes de flexibilités (semaine de 4 jours, vacances illimitées, congé rémunéré "pour autre chose"). En découle une invitation à repenser le management et la gouvernance.

A minima, et à défaut d'être consultés pour le cap global, les collaborateurs veulent pouvoir décider de leur propre cap dans leur travail. Selon les experts, c'est même cette composante-là, celle de la flexibilité dans l'organisation du travail, qui expliquerait l'éventuel bénéfice productif (car il sujet à débat) du télétravail (et non pas le fait de travailler à distance).



L'effet Hawthorne

En psychologie, l'effet Hawthorne décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dûs aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont interrogés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. L'expérience Hawthorne tire son nom d'une usine de la ville de Hawthorne, près de Chicago, dans laquelle Elton Mayo, alors professeur à la Harvard Business School, mena une série d'études sur la productivité au travail des employés de la Western Electric Company entre 1927 et 1932. Afin de déterminer les facteurs modulant la productivité, Mayo et son équipe de psychologues sélectionnèrent un groupe d'employés qu'ils firent travailler dans différentes conditions de travail, en jouant notamment sur l'intensité de la lumière. Or, parce que les salariés furent l'objet d'attention, et quelles que fussent les modifications qu'il fût, la productivité était presque toujours augmentée et elle restait élevée quand bien même les employées étaient remises dans leurs conditions habituelles de travail. [...] Sur le plan de la méthode expérimentale, le simple fait d'être participant à une expérience peut être un facteur qui a une conséquence importante

en termes de motivation. Le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur et le fait d'avoir été choisi comme sujet de l'expérience peut contribuer à donner une meilleure estime de soi. (Conseil Régional de la Formation Wallonie)

L'effet Hawthorne est pertinent dans une entreprise co-construite, car il met en lumière l'impact motivationnel lié à leur participation active au processus (de décision).

. ANTIMOMIES

travail prescrit - processus rigides - script - automatisation - verticalité - réorganisations permanentes - procédure - centralisation - statut

. MOTS-CLÉS

travail coconstruit - gouvernance partagée - intelligence collective - amélioration continue - innovation - décentralisation - communauté - processus de décision - coopération

J2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE CO-CONSTRUITE

● Le principe directeur

L'Intelligence Collective (IC) est au centre de cette entreprise car l'organisation ne peut fonctionner dans un monde complexe sans la contribution de tous. En s'assurant de ne pas être un principe directeur chronophage, l'IC est mobilisée pour engager, innover, décider d'horizons stratégiques, mais aussi pour des décisions tactiques ou opérationnelles.

L'intelligence collective se réfère à la capacité d'un groupe de personnes à collaborer efficacement pour atteindre des objectifs communs. Elle s'appuie sur la diversité des compétences et des perspectives, facilitée par des outils de communication et de collaboration. Dans son ouvrage "*L'Intelligence collective: Pour une anthropologie du cyberspace*", Pierre Lévy définit l'intelligence collective comme "*une intelligence partagée, distribuée parmi tous, constamment valorisée, coordonnée en temps réel, qui résulte en une mobilisation effective des compétences.*"



“Il faut éviter que les cadres intermédiaires ne se disent je dois avoir l'autorisation de mon supérieur hiérarchique pour contacter un cadre dans une autre équipe ! Favoriser les coopérations, responsabiliser chaque niveau et libérer la circulation de l'information horizontale, c'est essentiel. Pour aller plus loin, nous avons créé une promotion interne autour de l'intelligence collective. En formant 20 agents par an, ils seront 100 sur 3 000 dans 5 ans. Et ils contribueront activement à notre transformation systémique.”

Antoine Lafargue,
DGS du Département du Morbihan

91% de bonnes réponses en sollicitant le “vote du public”

Surowiecki dans “Wisdom of Crowds” examine les résultats de la version US du jeu télévisé “Qui veut gagner des millions?”. Il rapporte qu’un “appel à un ami” qui permet de contacter un expert en fonction de la question posée, ne donne la bonne réponse que dans 65% des cas, alors

que le “vote du public” donne quant à lui 91% de bonnes réponses. De même, dans le Jeu d’expédition sur la lune de la NASA (voir bibliographie), la décision collective est presque systématiquement meilleure que la décision individuelle (ou de l’expert).

J3 | LES BÉNÉFICES D’UNE ENTREPRISE CO-CONSTRUITE

● Les bénéfices individuels (ou pour le collaborateur)

- **Sens** : la co-construction donne un contexte à son travail, le situe dans une aventure collective et lui donne du sens.
- **Engagement** : la participation construit l’engagement (cf. Effet Hawthorne plus haut).
- **Développement de compétences** : la participation à la décision fait de chacun un manager avant l’heure.
- **Santé** : la verticalité affecte le sens, puis génère de l’absentéisme et de la maladie. (voir plus bas dans cette fiche)
- **Autonomie** : sentiment de pouvoir prendre le contrôle d’une partie de son existence.



“Dans une politique RH, du bonheur au travail naît la performance des agents. N’oublions pas que les agents prennent des décisions majeures de leur vie, alors pourquoi les infantiliser lorsqu’ils viennent au travail. C’est une simple théorie de l’empowerment.”

Antoine Lafargue,
DGS du Département du Morbihan

● Les bénéfices organisationnels (ou pour l’entreprise)

- **Agilité** : la prise de décision étant décentralisée, il n’y a plus d’engorgement au niveau des managers (puisque 75% des managers disent manquer de temps - Le magazine

Management & Institut YouGov, 2022)

- **Adaptation** : l’entreprise s’adapte agilement dans un monde VUCA car la décision est distribuée.
- **Charge mentale** : pour Makesense, la charge mentale des décideurs est allégée.
- **Innovation et autres** : Selon Happytim, un cabinet de conseil en management et dynamique d’équipe, les bénéfices des communautés internes sont : l’intelligence collective et l’innovation et l’adaptation aux jeunes générations. Les communautés encouragent la coopération dans des projets communs, renforcent la culture d’entreprise, facilitent également l’attraction et la rétention des jeunes talents, et encouragent le partage des connaissances entre les différentes générations (Société des Liens).
- **Cohésion** : ayant participé à l’élaboration de la décision, les collaborateurs y adhèrent.
- **Performance** : la consultation des collaborateurs augmenterait la productivité de 32% (effet Hawthorne).
- **RSE, sens et valeurs** : la prise en compte des besoins des jeunes générations induit une accélération des transformations et donc des organisations et des entreprises plus congruentes et en phase avec des valeurs fortes.
- **Sécurité** : comme vu plus haut, parmi les 37 cas d’erreurs humaines étudiées dans des accidents aériens, 30 sont le fait du commandant de bord (TSA). “ Lorsque le commandant fait une erreur, il est difficile au copilote de la signaler alors que le commandant n’éprouve aucune gêne à corriger son collègue. Conclusion logique : dans le cockpit la hiérarchie doit s’effacer”. La gouvernance partagée génère ce que Jacques Lecomte appelle des “organisations à haute fiabilité” dans son ouvrage Les entreprises humanistes.

“

“Le travail fait sens quand il est ‘vivant’, quand il permet le déploiement de l’intelligence individuelle et collective, de la sensibilité et de l’attention humaine.”

Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique, Le Monde, 2024

“

“Il faut arriver à faire comprendre que l’on peut être très efficace et très productif en redonnant des marges de manœuvre à ses équipes pour arriver à un résultat.”

Alexandre Viros, Président France de The Adecco Group, interviewé par l’Institut de l’Entreprise

J4

APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE CO-CONSTRUITE

L’Entreprise Co-Construite mobilise des principes ou processus clés pour réenchanter le travail.

- Un choix de mode de décision selon le type (de décision) - La Fabrique Spinoza

Frédéric Laloux dans son livre *Reinventing organizations* (nommé par le New York Times le plus grand livre de management de tous les temps) identifie 5 processus fondamentaux dans une entreprise, dont, parmi eux, celui de décision. Un tel processus (ou méta-processus car il intervient dans beaucoup d’autres) nécessite d’établir quel mode de décision est utilisé selon le type de décision à prendre. La Fabrique Spinoza s’est dotée en 2017 d’un tel guide, commençant par cartographier les modes de décision explicites ou implicites à différents endroits de l’organisation. Pour exemple, les décisions stratégiques peuvent être prises en Gestion Par Consentement (GPC), et les décisions opérationnelles quotidiennes par Sollicitation d’Avis. De son côté, Makesense fonctionne principalement par sollicitation d’avis. Des médiateurs internes sont disponibles quand il y a des conflits sur les décisions. Le modèle de la sollicitation d’avis est bien intégré par ceux qui sont arrivés juniors et qui donc n’ont connu que ce mode, et parfois plus compliqué pour les seniors qui ont connu d’autres modèles. Autre exemple, chez Alenvi, pour prendre des congés, on ne demande pas à son manager mais à son équipe.



La Gestion par Consentement

Principe et fonctionnement

“La décision par consentement est la pratique de décision collective associée à la sociocratie, modèle de gouvernance qui a émergé dans les années 70. Issu des théories systémiques et inspiré par Auguste Comte, il vise à favoriser la responsabilité des membres de l’organisation à travers notamment la codécision, dans une relation d’équivalence de pouvoir. En “consensus” tout le monde doit dire oui. En “consentement”, personne ne dit non” (Juguet, 2018). Dans le processus, une étape clé est le tour de table des objections où il est vérifié que tout le monde “peut vivre avec la décision” (c’est-à-dire sans conflit profond de valeur) et que personne ne pense que cette décision peut mettre en danger la structure ou le projet dans sa globalité. En visant de lever en priorité ces 2 types d’objections majeures, on obtient un consentement unanime, et on évite la paralysie de décision.

- Des expérimentations de gouvernance

Si la gouvernance demande de la cohérence, afin de trouver la juste forme, des expérimentations sont possibles, ou bien sur des zones géographiques, des unités opérationnelles ou des fonctions circonscrites. Quelques exemples :

- **RH** - Décathlon utilise le recrutement par les pairs, en immergeant les candidats avec l'équipe de travail lors d'activités informelles.

- **Egis** - Frédérique Roques nommé DG de la filiale Egis de la CDC démissionne avec son CODIR lors d'une réunion avec 700 collaborateurs, partenaires et clients, leur demandant en Intelligence Collective de 1/ réinventer l'organisation ; 2/ les réembaucher s'ils leur voyaient une utilité.

- **EHPAD** - dans un de ses EHPAD du groupe familial LNA Santé, la traditionnelle rencontre par la famille avec la directrice de l'établissement se fait parfois en compagnie de résidents atteints de la maladie d'Alzheimer afin de les faire participer au processus commercial / de découverte.

- **Suez** - l'entreprise développe des programmes d'intrapreneuriat pour favoriser la prise d'initiative. Raymond Soubie propose aux dernières rencontres du MEDEF de le développer dans les entreprises.

- **Roole** - la méthode des 10 jetons permet à chacun de définir sa charge de travail du trimestre à venir et de la répartir : ils sont utilisés pour des projets et pour l'opérationnel du quotidien ! Ils permettent d'anticiper la charge totale de travail sur le trimestre et d'arbitrer les priorités de façon alignée avec le manager.

- **Clinitex** - *“Je ne prends aucune décision dans l'entreprise. Ce n'est pas à moi de penser à la place de nos collaborateurs.”* - Edouard Pick, DG

- **Alenvi / Compani** - *“J'ai construit ma fiche de poste donc ça me permet de faire ce que j'aime. Dans le cas de Léa, elle a trouvé des sous pour financer son poste sur un volet qui lui plaisait.”* - Marie Delorme

- **Le Cercle de Pierres** - *“avec notre séminaire, un dirigeant ou un cadre senior mesure physiquement, concrètement, la mise en œuvre d'une idée. Il arrive, travaille une pierre dans le château pendant 2 jours. La fois suivante, en entreprise, quand il a une idée géniale, il pensera à la mise en œuvre réelle et concrète.”* - Marc Puche, fondateur du Cercle de Pierres

● Du lest sur des sujets centraux - Chronoflex

Afin que la transformation soit impactante, les modes de gouvernance innovants doivent s'appliquer à au moins un domaine clé de l'organisation.

- Ainsi, lorsque Alexandre Gérard, dirigeant de Chronoflex décide de faire un tour du monde de 1 an pour permettre à son organisation de se réinventer, il observe que le premier sujet de transformation choisi par les collaborateurs est le processus de choix de la rémunération.

- De la même manière, dans une gouvernance ouverte et participative, Edouard Pick, DG de Clinitex, a défini

avec les collaborateurs un processus de décision des rémunérations qu'ils observent collectivement (plutôt que ce ne soit lui ou le manager qui le fasse).

- Alizée Lozac'hmeur, cofondatrice de Makesense, rapporte qu'un comité de rémunération a mis en place une grille des rémunérations avec un salaire de base et 2 variables d'expérience et de contribution au collectif. Les salariés peuvent faire des demandes d'augmentation tous les 6 mois, et s'auto-évaluent alors sur ces 2 variables. La personne réunit 4 à 5 collègues avec lesquels elle travaille puis passe devant le comité. Elle est souveraine à la fin, même si les avis ne sont pas favorables. Ce comité se constitue tous les 2 ans avec une élection sans candidat. Suite à quelques tensions sur le sujet liées à des contraintes budgétaires, le processus a été revu. C'est le processus qui doit s'adapter aux collaborateurs et aux nouvelles circonstances.

- Chez Alenvi, en termes d'objectifs, c'est l'équipe commerciale qui dit ce qu'elle veut signer et ensuite chaque équipe s'organise en fonction. Tous les mois, il y a un “sandwich and chiffres” avec une grande transparence dans l'information. Selon Marie, “je pense qu'on est tous responsabilisé sur le budget. On a pas de budget par équipe, mais comme on est au courant des chiffres, on fait très attention.”

● Un conseil de la gouvernance - Makesense

Dans un effort de modernisation de son organisation, l'entreprise sociale Makesense se dote d'un Conseil de la Gouvernance, auquel ont participé la Fabrique Spinoza, Chronoflex, Fly the Nest, la CAMIF, l'Université du Nous. Parmi les avancées déployées suite à ce comité, Makesense renforce sa pratique du feedback & feedforward et lance une expérimentation du mentorat, afin de faire grandir les collaborateurs et augmenter leur capacité d'engagement dans les décisions de l'organisation. Également, Makesense décide une décentralisation partielle de ses valeurs, c'est-à-dire, en plus de l'adhésion à ses 5 valeurs communes, le choix par ses communautés de quelques valeurs locales ou spécifiques additionnelles.

● Un choix culturel de mode de gouvernance - par-delà les entreprises libérées

Il ne s'agit pas de calquer une mode managériale ou de gouvernance sur une organisation à la culture antagoniste. Ainsi, l'approche de l'entreprise libérée (Isaac Getz) des années 2015 est passée de mode, car de nombreuses organisations n'étaient pas alignées avec ses principes, ou pas assez avancées sur ce chemin pour envisager un fonctionnement aussi radical : *“Tout individu peut prendre n'importe quelle décision relative à son travail ou à l'organisation sans être entravé par un processus ou un supérieur pourvu qu'il ait sollicité l'avis des experts et des personnes impactées”*. La libération d'entreprise générerait ainsi environ 25% de départs de managers (chiffre approximatif communément admis).

● **Aligner gouvernance et dialogue social - Roole**

L'entreprise Roole, anciennement Identicar, s'est dotée d'une équipe tournante de salariés volontaires baptisée "Mowgli" rebaptisée Le "Collectif Roole" pour mener des actions en faveur du bonheur au travail : formations, événements, conférences, et autres initiatives diverses, ... Après quelques années, cette équipe fusionne avec les instances représentatives du personnel, alignant innovation / QVCT et dialogue social. De manière générale, comme le souligne Xavier Bertrand, ancien Ministre du Travail, interviewé par l'Institut de l'Entreprise, *"tant que nous n'aurons pas davantage de reconnaissance pour les représentants du personnel, tant qu'ils n'auront pas une place plus importante dans la gouvernance de l'entreprise, il sera difficile d'attirer de nouveaux profils."* A cette fin, un Executive Master de Sciences Po Dialogue social et Stratégie d'entreprise rassemble les représentants du personnel et les responsables RH pour s'acculturer et acquérir les compétences nécessaires à une gestion saine et partagée du dialogue social en entreprise.

● **Stratégies d'échange et d'innovation horizontales**

De manière croissante, les entreprises mettent en œuvre des processus de transformation de pair-à-pair, soulageant ainsi la pression décisionnelle sur les managers. On notera ainsi les programmes de Flash-Codéveloppement déployés par la Région Occitanie, où, après une formation courte, les managers sont rassemblés par paires et pendant 1 mois s'appellent quotidiennement pour tour à tour savoir comment l'un peut aider l'autre. Dans la même philosophie, le Département du Morbihan a mis en place des « analyses de pratiques », encadrées par des psychologues. Frédéric Laloux l'expert de la gouvernance recommande des temps réguliers, en équipe pour s'interroger sur "Comment mieux travailler ensemble ?"

● **Un management (et des modes d'organisation du travail) en phase avec la gouvernance**

Un grand nombre d'approches managériales ont cours. Toutes ne fonctionnent pas dans une entreprise co-construite. L'obstacle principal réside dans la possible verticalité de celui-ci (voir indice de distance hiérarchique dans la partie I de cette étude). Il en va de même pour les modes d'organisation du travail. Ainsi, dans le secteur de la logistique, les ouvriers ou manutentionnaires guidés par des processus automatisés, voire des algorithmes ou des commandes vocales perdent le sens de leur travail, d'après des chercheurs de la DARES rapportés dans Le Monde. Chez Alenvi, à l'issue du processus de recrutement qui est collectif, la "confiance est là" et les nouveaux arrivants ont tout de suite des responsabilités.

“

“Des changements permanents dans l'organisation du travail, un management trop vertical augmentent la perte de sens au travail et, dans un second temps, l'absentéisme pour maladie.”

Le Monde, synthétisant les propos de Thomas Coutrot (IRES) et Coralie Perez (DARES).

“

“Ma mission à moi Edouard Pick, DG de Clinitex, c'est de permettre le rêve professionnel de tous mes collaborateurs.”

● **Une communauté interne en charge de la transformation**

Les communautés d'ambassadeurs internes favorisent l'appropriation et la transformation organiques des entreprises.

Chez Roole, il y a une volonté d'impliquer et engager les collaborateurs dans la transformation durable de l'entreprise. En plus de pouvoir s'impliquer dans la Fondation Roole, les salariés peuvent aussi prendre part au "Collectif Roole". Il est composé d'environ 25 collaborateurs divisés en 3 groupes de travail qui concentrent leurs efforts sur des sujets précis tels que l'écologie, le bien-être, le lien ou l'innovation. Dans ce laboratoire interne adepte des "petits pas", chaque groupe est autonome, teste de nouvelles initiatives et les déploie dans l'entreprise. Les membres du Collectif apportent leurs idées, leurs compétences et leur énergie dans des ateliers de créativité. Le Collectif a également un budget annuel à disposition.

● **Une autonomie des collaborateurs par l'information**

Chez Roole, la direction est convaincue que les collaborateurs ne peuvent prendre part à la gouvernance de l'entreprise que s'ils ont bien compris le cap qu'elle prend. Pour cela, sont partagés avec les équipes le plan stratégique à 5 ans, le plan de vol des équipes pour l'année, le carnet de route pour 6 mois. Pour partager cela, différents rituels : plénières avec la direction, réunion d'équipes hebdomadaires, standup d'équipes le lundi de 30 min, entretiens semestriels, point hebdo manager/managé.

Ils le pratiquent



Davidson Consulting - Adhocratie

ce mode de gouvernance repose sur un fonctionnement tribal avec des cercles interdépendants les uns des autres, et imbriqués via des représentants. Davidson Consulting a été élu quatre fois premier au palmarès Great place to work en France et Europe.



IGI partners - Holocratie

elle repose sur une Constitution qui établit les points suivants : Article 1 : Structure organisationnelle, Article 2 : Règles de coopération, Article 3 : Réunion de Triage, Article 4 : Autorité distribuée, Article 5 : Processus de Gouvernance. Des entreprises de jusqu'à 800 000 membres ont mis à profit ce mode de gouvernance.



Sky Factory (ou France Presse) l'open-book management

c'est une technique de gestion inventée par Jack Stack et son équipe de Springfield Reconstruction, puis popularisée en 1995 par John Case, s'appuyant sur une transparence totale de l'information. La méthode consiste à impliquer les salariés en mettant à leur disposition toutes les informations financières et opérationnelles sur l'entreprise afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions en tant que collaborateurs. A noter que la directive européenne 2023/970 du 10 mai 2023 impose aux organisations de plus de 150 salariés de rendre disponibles les rémunérations à la demande d'un collaborateur, avec obligation de transposition au sein des Etats membres d'ici le 7 juin 2026.



Zappos - pas de script

dans l'entreprise de vente de chaussures en ligne, dont la devise est "Deliver happiness", les téléopérateurs du centre client, lorsqu'ils répondent à un appel entrant, n'ont pas de script afin de laisser libre cours à leur créativité, leur humanité et capacité d'organisation de leur travail. La RATP n'impose aucun script dans la prise de parole des conducteurs de métro aux voyageurs.



RATP - une raison d'être co-élaborée

"une large consultation interne et externe a permis de faire émerger le sens global de la mission de l'entreprise et de la traduire en une raison d'être, fruit de 138 000 contributions, soit "s'engager chaque jour pour une meilleure qualité de ville".



CPAM 78 ou Yemanja s'absenter pour autonomiser

dans la 1ère organisation, l'ancien DG n'assistait qu'à la dernière demi-heure du Codir pour permettre à ses équipes de prendre des décisions sans lui ; dans la 2e, les 2 fondateurs sont partis 3 mois en congé sabbatique pour la même raison.



Roole - participation financière

une prime de participation annuelle entre 12 et 14% de la rémunération, ce qui contribue à la cohésion autour des objectifs d'entreprise.



Kiabi - s'inspirer d'autres modèles

organise régulièrement des Learning expeditions pour s'oxygéner et découvrir de nouvelles formes de gouvernance (La boîte à outils du Chief Happiness Officer - Motte, Larabi, Boutet, 2018).



Alenvi - immersions

Les clients organisent des journées d'acculturation chez nous pour découvrir notre gouvernance



Clinitex - codétermination des salaires

ils sont codéfinis.



Makesense - une citation qui résume tout

"Sois autant libre que tu es responsable".



Le projet d'administration co-construit de la Région Occitanie (et autres projets internes)

Le Conseil Régional d'Occitanie mise sur une approche de coconstruction. Cette voie a tout d'abord été adoptée pour bâtir le Projet d'administration 2017-2020, qui a rassemblé 700 agents volontaires sur 11 journées de concertation pendant 10 mois. Du millier de fiches-idées, puis 126 fiches-actions, 80% sont devenues réalité. De manière identique, le grand programme "La Région est à Vous" a permis aux agents d'aller au contact rapproché de 30 000 usagers pour recueillir leurs besoins et les incorporer dans le design de services. Innovation en France : la 1ère convention citoyenne régionale était même en préparation ! Enfin, parmi les procédés de coconstruction exemplaires, la Région a soutenu le projet interne de la "Fabrique des A.S." (Assistants et Secrétaires) à leur propre initiative, dont le but était d'aider à se développer ce corps de métier, le rendre plus efficient, et faire grandir son sentiment d'utilité et sa cohésion (création de nouveaux processus, outils, kits, chartes, méta-annuaires, codéveloppement). L'attention portée en coconstruction à un métier parfois déconsidéré est à l'image du désir d'association inclusive des agents au projet global.



Les sous-marins nucléaires d'attaque

Dans L'entreprise humaniste, Jacques Lecomte utilise l'exemple issu de la Marine française des commandants des sous-marins qui retirent leurs galons en montant à bord pour illustrer comment l'abandon temporaire des signes de statut peut favoriser la communication ouverte et la coopération. Ce geste symbolique est souvent employé dans les milieux militaires pour montrer que le grade n'est pas un obstacle à la confiance et à la parole libre au sein de l'équipe. Lecomte explique que cet acte de décrocher ses galons permet aux membres d'un groupe de se sentir égaux et de participer sans la barrière psychologique du statut, ce qui est essentiel pour une prise de décision collaborative et la résolution de problèmes en situations complexes. Dans une entreprise, ce principe peut se traduire par un assouplissement de la hiérarchie et des marques statutaires qui permet aux collaborateurs de partager leurs idées et d'innover collectivement sans craindre la pression du statut ou de la hiérarchie.

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Encourager la participation des collaborateurs (surtout dans les visios) (voir Étude Vers un Digital vertueux)
- ✓ Open-book management (Sky Factory)
- ✓ Limiter les échelons hiérarchiques (et favoriser les collaborations horizontales)
- ✓ Sanctuariser la subsidiarité de la décision (l'ancien DG de la CPAM 78 n'assistait qu'à la dernière demi-heure de son CODIR)
- ✓ Disparition des marques de statuts (cafétérias des exécutifs, dress code, places de parking, bureaux attitrés, appellations asymétriques, ... ; mise en œuvre d'évaluations à 360°, ...)
- ✓ Sollicitation d'avis simple pour des décisions du quotidien (Fabrique Spinoza)
- ✓ Recrutement (et séparations) décidé(e)s et annoncé(e)s collectivement (UBAT - Université du Bonheur Au Travail)
- ✓ Sollicitation "contraignante" des clients ou usagers (Ma Région est à moi, Région Occitanie)
- ✓ La "ligne rouge" - les seules décisions qu'un individu seul ne peut prendre sont celles qui engagent la survie économique de l'organisation (Gore)
- ✓ "Oui par défaut" - il faut une très bonne raison pour dire non à une initiative d'un collaborateur ou partenaire (Aide Sociale à l'Enfance de l'Isère)



La pratique centrale - Comment mieux travailler ensemble : vers un dialogue professionnel de proximité.

- Pour Frédéric Laloux dans “Reinventing organizations”, les entreprises les plus avancées adoptent un méta-principe qui est de rassembler les collaborateurs régulièrement pour savoir “Comment mieux travailler ensemble ?” Cette simple pratique permet d’améliorer la qualité de vie au travail tout autant que les modes de travail. A travers les époques, et les modes, elle s’est inscrite tour à tour ou pris le nom de **Loi Auroux, CHSCT, CSE, cercle qualité, cercle Lean**, etc. Ces instances ou d’autres équivalentes sont clés pour réenchanter le travail.
- “Il est essentiel d’offrir la possibilité aux collectifs de travail, au plus près du terrain, d’élaborer leur point de vue et de formuler leurs aspirations concernant leur travail” - (Coutrot & Perez, 2024,

Le Monde) Les auteurs poursuivent : “il s’agirait d’accorder à tous les salariés **une 1/2 journée par mois par le biais d’une ‘réduction du temps de travail subordonné’** pour se réunir en équipe et délibérer sur l’organisation, les impacts (y compris écologiques) et les finalités de leur travail.”

- Pour Laurent Marquet de Vasselo, “la question du dialogue de proximité est aujourd’hui une question primordiale.” Renault crée ainsi en 2017 des “**commissions de proximité**” pour renforcer le dialogue professionnel.
- La RATP a mis en place des espaces expérimentaux de **dialogue pour parler du “travail bien fait”**
- Makesense revoit en permanence son fonctionnement. Les référents RH et coach RH se rassemblent **tous les mois et repensent l’organisation**. “Il y a une réflexion en continu.”

J5 | VIGILANCE - ÉCUEILS DE L'ENTREPRISE COCONSTRUITE

- **Des secteurs non adaptés ou des entreprises trop grandes** : Frédéric Laloux (op. cit.) rappelle que les entreprises opales (selon lui les plus avancées dans leur gouvernance) se trouvent dans tous les secteurs (du soin à l’énergie en passant par l’ingénierie) et toutes les tailles (notamment identifiées jusqu’à 80 000 collaborateurs) ; qui plus est, Malcolm Gladwell dans son livre Tipping Point rapporte que Gore, entreprise de plusieurs milliers de salariés, se réorganise en mini-unité opérationnelles de 150 personnes (cf. nombre de Dunbar), et travaille sur la gouvernance à cette échelle.
- **Une emprise idéologique paralysante** : l’intelligence collective est une force puissante. Elle ne doit pas devenir une religion. Un colonel responsable de la base aérienne de Salon-de-Provence déclarait pratiquer un management participatif au quotidien ce qui lui permettait justement, selon nécessité et urgence de défense nationale, de prendre une décision verticale rapide.
- **Des transformations trop fréquentes** : les changements organisationnels permanents contribuent à dégrader le sens du travail (Coutrot & Perez, 2022). Plus un salarié a connu des changements importants dans son travail au cours des 12 derniers mois, plus son

travail perd son sens. Si la proportion de salariés ayant un faible sens au travail est de 25% s’il n’a pas connu de transformation dans l’année, elle monte à 45% à plus de 3 changements. L’impact des changements organisationnels ou des objectifs chiffrés dépend fortement de la manière dont les salariés ont été ou non associés aux décisions.

- **Une verticalisation ou un glissement de la gouvernance** : pour Makesense, il faut une personne gardienne des processus de gouvernance, sinon il y a un risque d’éloignement des règles adoptées. Par exemple, dans le cas de la sollicitation d’avis, il est parfois tentant de ne pas le faire pour économiser du temps de décision. Pourtant, chez Makesense, il a été établi que c’était plus efficace ainsi et moins cher que d’avoir des fonctions supports.



Le nombre de Dunbar ou la pertinence des groupes humains de 150 personnes

Robin Dunbar, anthropologue anglais, présente, dans une expérience réalisée en 1992, le "Nombre de Dunbar". Ce nombre est une estimation de la quantité de relations sociales stables qu'un individu est capable d'entretenir de manière simultanée. En estimant les cercles sociaux de différentes espèces de primates, Robin Dunbar a pu estimer le nombre de relations sociales stables d'un être humain moyen à 150 individus. Un tel chiffre est indicatif, variable entre 100 et 250, toutefois il permet de mettre en perspective notre environnement social et nos capacités cognitives. En effet, ce chiffre est inhérent à la taille du néocortex, c'est-à-dire, la taille de notre cerveau impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures (perception sensorielle, commande motrice, raisonnement spatial, conscience, langage). C'est comme si chacun d'entre nous disposait d'un capital social limité, nous dit

l'anthropologue et que nous pouvions seulement choisir de l'investir dans un nombre limité de personnes. 150 est donc (environ) le nombre maximal déterminant de la qualité des relations humaines pour un fonctionnement optimal d'une unité opérationnelle. Jusqu'à 150 personnes, il est possible de nourrir des relations de confiance, réciproques dans lesquelles chacun peut offrir volontiers du temps, des faveurs. Or $12 \times 12 = 144$. En conséquence, la taille optimale des petits groupes (de travail) humains est de 12 car, ainsi, chacun connaît non seulement l'ensemble des membres du groupe mais aussi les interactions entre n'importe quelles paires du groupe. Ces 2 nombres clés 150 (la tribu) et 12 (le sous-groupe) sont des possibles trames d'élaboration d'un travail vivant ou organique. On observe d'ailleurs que Gore (plusieurs milliers de salariés) s'est réorganisée en unités opérationnelles de 150 personnes. Et que les entreprises dépassent rarement le nombre 12 pour la taille des équipes, à juste titre. (Observatoire Spinoza. Nature, santé et engagement. (2021)

J6

PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE COCONSTRUITE

La vision limite de l'Entreprise co-construite peut prendre la forme suivante. La hiérarchie formelle est absente avec suppression des titres et rôles traditionnels et disparition des statuts. Les membres sont soit tous habillés pareil ou bien sans aucun dress code statutaire. La prise de décision est faite par consentement ou autre forme à la responsabilité partagée. La démocratie est directe et participative, en faisant voter sur les grandes orientations, et en assurant la rotation des rôles de facilitation. La Transparence est totale et l'accès à l'information complet, y compris pour le public. Les clients, parties prenantes voire les simples citoyens peuvent donc prendre part aux décisions de l'entreprise. L'organisation fonctionne en auto-gestion et autonomie complète. L'entreprise finit par être fusionnée avec la vie de la cité elle-même puisque chacun est sollicité. Société et société ne font plus qu'un.

K | PERSONA - L'ENTREPRISE À MISSION

● Définition

L'Entreprise à mission est une entreprise ayant adopté une raison d'être, visant des objectifs sociaux ou environnementaux, et s'étant dotée d'un comité contraignant de mise en conformité de ses activités

à sa raison d'être. Au-delà du régime juridique, et plus largement, elle fait du sens le fondement de son fonctionnement. La raison d'être selon les termes de la loi est "constituée des principes dont la société se dote et pour lesquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité."

La Communauté anime des groupes de travail pour équiper les organisations, y compris les territoires, intéressé(e)s de cheminer vers le fonctionnement ou le statut de la Société à Mission



K1 | CONTEXTE ET CONTOURS DE L'ENTREPRISE À MISSION

● Contexte

Dans son livre *Les 5 regrets des mourants*, Bronnie Ware, infirmière en soins palliatifs ayant interrogé des centaines de patients rapporte que le premier regret avant de mourir est de ne pas avoir vécu sa vie selon son propre modèle, de la manière que l'on voulait. En d'autres termes, de ne pas avoir trouvé de sens. Depuis la crise sanitaire, l'appel du sens est plus fort au point que le sociologue et anthropologue David Le Breton parle d'une "crise existentielle" aujourd'hui, qui serait "le mal civilisationnel" de notre époque.



Les société à mission - une notion juridique

La présente fiche s'inspire de la notion juridique de Société à mission, expliquée ci-dessous, mais postule qu'il est possible d'en adopter les visées sans l'être réglementairement.

"Votée le 22 mai 2019, la loi PACTE relative à la croissance et à la transformation des entreprises pose un nouveau cadre juridique pour l'entreprise dans le droit français. Elle introduit notamment la notion de « société à mission », modèle d'entreprise qui oriente le pouvoir de transformation des entreprises pour résoudre les enjeux sociaux et environnementaux du XXI^e siècle ; ce, en liant capacité d'innovation et écoute active envers les parties prenantes.

L'élaboration du volet relatif à la société à mission s'est appuyée sur plus de 10 ans de travaux de

recherche français, notamment de Mines ParisTech, et de travaux internationaux recommandant de redéfinir l'entreprise pour lutter contre les dérives actionnariales et pour restaurer le rôle créateur de l'entreprise dans la construction du progrès collectif et du bien commun. Elle s'appuie sur les recommandations du rapport Notat-Sénard, publié le 9 mars 2018.

La loi PACTE a modifié la définition de l'entreprise dans le Code Civil en rompant avec le seul intérêt des associés et en précisant que « la société doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » (article 1833 du code civil)

De ce point de vue, la loi Pacte constitue une réforme inédite avec un modèle pionnier pour la France et l'Europe en stipulant la mission de création collective de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la société à mission qui offre un instrument de gouvernance et de contrôle pour les entreprises qui veulent déployer cette mission de manière explicite et responsabilisante." (Communauté des entreprises à mission)

● **Chiffre clés**

● **Interrogations** : 92% des actifs s'interrogent sur le sens de leur activité, selon une enquête de mars 2022 d'Audencia et de JobsThatMakeSense.

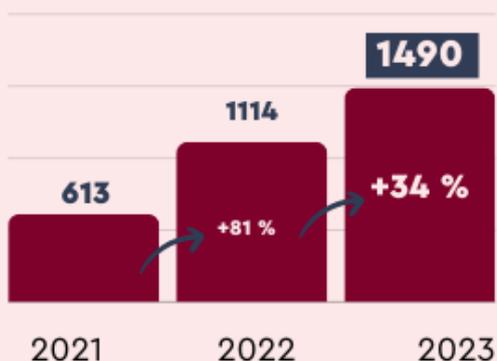
● **Jeunes** : 91% des 15-24 ans affirment ne plus vouloir uniquement travailler pour gagner leur vie, mais souhaitent avoir un vrai impact sur la société grâce à leur métier, d'après un article de Studyrama (2021) ; 78% des jeunes français interrogés âgés de 18 à 24 ans affirment qu'ils n'accepteraient pas un emploi qui n'a plus de sens pour eux, d'après l'étude de YouGov pour le site Monster (2021) ; 82% des 18-30 ans considèrent le sentiment d'avoir un emploi utile à la société comme un critère déterminant pour choisir leur travail (Les jeunes et la prise en compte des enjeux écologiques dans les études et le monde du travail, Toluna & Harris interactive, 2023). 79% des étudiants interrogés ont déclaré que les engagements sociaux et environnementaux d'une entreprise sont importants dans leurs choix de travail (enquête menée par le BCG, la Conférence des Grandes Écoles, et IPSOS, 2021) ; 65% des jeunes âgés enquêtés de 18 à 24 ans estiment qu'il est nécessaire de renforcer l'impact positif sur la société ou la planète afin de donner davantage de sens au travail (étude d'Audencia et Jobs that Makesense, 2021). En outre, on observe une quête plus générale de sens et d'utilité notamment dans le travail. La jeunesse est loin

LES SOCIÉTÉS À MISSION EN FRANCE

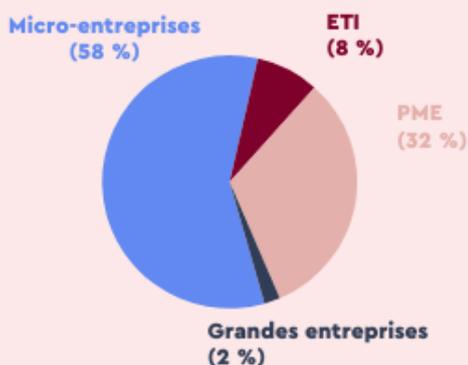
7e Baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission



Nombre de sociétés à mission en France



Taille des entreprises



79 %

sont des entreprises de services



57 %

des sociétés à mission sont en région



905 000

salariés concernés (710 000 en 2022)

d'être désenchantée, elle est en recherche active de nouveaux chemins et d'idéaux. Cette préoccupation pour le sens se traduit dans le choix du travail des jeunes. Ils témoignent d'une forme d'exigence dans le choix de leur parcours professionnel et de l'entreprise dans laquelle ils évolueront.

● **Toutes générations** : 81% des interrogés, tous âges confondus, estiment que le besoin de cohérence avec ses valeurs et ses convictions personnelles est le principal déclencheur de la quête de sens ("Mieux comprendre la quête de sens au travail" d'Audencia et Jobs that Makesense, 2021) ; Le sens au travail est une préoccupation pour 92% des répondants. Et dans ces 92%, 50% se posent des questions alors que 42% ont déjà entrepris une transition professionnelle. [...] Qu'entendent ces répondants par "quête de sens au travail" ? Pour une majorité d'entre eux (57%) il s'agit d'une volonté de "contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale", suivie par le besoin de "se sentir utile" (53% des répondants), par la dimension responsable : "appartenir à une organisation à impact positif sur la société et/ou la planète (Économie Sociale et Solidaire, RSE)" (42% des répondants) et enfin le besoin de "concilier vie

professionnelle et vie personnelle" (37%).” (Lajoinie, 2022)

● **Engagement des entreprises** : 94% des jeunes estiment que les dirigeants d'entreprise prennent insuffisamment voire pas du tout en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions.

● **Notoriété** : Seulement 12% des interrogés ont entendu parler du concept de la raison d'être et savent de quoi il s'agit, 27% en ont entendu parler mais ne savent pas exactement de quoi il s'agit, et 59% n'en ont jamais entendu parler (ELABE, Institut de l'Entreprise, 2023)
Place du travail - Dans les années 90, 60% des français disaient que le travail était très important dans leur vie. Ils sont aujourd'hui moins de 25% à le penser (Jean-Dominique Sénard, cité par l'Institut de l'Entreprise, d'après IFOP-Fondation Jean Jaurès, janvier 2023)

● **Déclaration de philadelphie de 1944 de l'OIT** : indique viser "l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun".

K2 | PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE À MISSION

● Le principe directeur

Chaque décision, action, projet est soumis à une interrogation : sert-il la raison d'être de l'organisation ? Plus pratiquement, et plus localement dans l'entreprise, le collaborateur et l'équipe se réinterrogent sur le pourquoi dudit projet afin de ne pas perdre de vue son intention, et déterminer comment celle-ci définit le mode opératoire.

> 50% **Un peu plus de la moitié**
des entreprises du SBF 120 ont
élaboré une raison d'être.

K3 | LES BÉNÉFICES D'UNE ENTREPRISE À MISSION

● Les bénéfices individuels (ou pour le collaborateur)

● **Sens** - Sentiment de donner du sens à son travail, soit la 3e facette du bonheur au travail (avec les émotions et la satisfaction) pour l'OCDE.

● **Santé au travail** - plusieurs études ont montré les bienfaits d'un travail porteur de sens pour la santé physique, notamment en termes cardiologiques ou ischémiques (voir ci-dessous).

● **Liberté et autonomie** - "La liberté sans la vision, c'est l'abandon" - Alexandre Jost. Le sens permet aux collaborateurs de prendre des décisions en l'absence de leur manager.



Le sens pour la santé

● **Sous la direction du cardiologue et professeur Randy Cohen, une équipe de recherche a examiné 10 études comprenant les données**

de 137 000 personnes et conclut que, avoir un niveau de sens élevé dans la vie est associé à une réduction de 23 % de décès toutes causes confondues et une réduction de 19 % du risque de crise cardiaque, d'AVC, ou de la nécessité d'un pontage aorto-coronarien (PAC) ou d'une procédure de pose de stent cardiaque.

● **L'absentéisme des salariés affectés par une perte de sens - soit les 20% des salariés dont l'indicateur de sens du travail a le plus diminué entre 2013 et 2016 - est passé de 8 à 11 jours par an, soit une hausse de 40%, tandis qu'il baisse de 18% pour celles et ceux dont le sens du travail a augmenté (Thomas Coutrot et Coralie Perez Dares, 2021)**

● **Bouclier** - le travail signifiant exerce un rôle protecteur face aux conditions de travail difficiles (Bernaud, 2016) : il agit comme un rempart, permet de conserver du positif dans des conditions dégradées, et assure du lien entre les individus.

principaux leviers de croissance d'une entreprise. Une étude du cabinet EY le confirme : 85 % des entreprises ayant une raison d'être clairement définie ont vu leur chiffre d'affaires augmenter au cours des trois dernières années, tandis que 42 % des entreprises sans raison d'être ont vu leurs revenus stagner ou diminuer.

● **Engagement** - Le sens suscite de la motivation "Le statut de société à mission a un impact sur l'ensemble de l'organisation, mais aussi sur ses parties prenantes (et notamment ses collaborateurs). Le lien entre les notions de société à mission et d'engagement collaborateur est basé sur un cercle vertueux. En effet, le statut d'entreprise à mission favorise l'engagement des salariés, mais l'engagement des salariés impacte aussi le statut de société à mission, puisque sans eux la mission n'est pas réalisable." - Implid. (2024) Comment le statut de société à mission influence l'engagement des collaborateurs ?

● **Gouvernance éthique** - Le sens donne des rails moraux pour l'activité de l'entreprise.

● **RSE** - Les impacts sociaux ou environnementaux sont rendus positifs par la mission.

● **Attractivité** - Le sens produit un alignement des collaborateurs ou des candidats sur des valeurs fortes.

● **Dialogue social et convivialité** - la raison d'être cultive la cohésion sociale et renforce la culture de l'entreprise.



**FAIRE UN MÉTIER UTILE
PROLONGERAIT
L'ESPÉRANCE DE VIE
DE 50%.
RENDEZ-VOUS UTILE.**

Les métiers de la Cohésion sociale recrutent

Vous recherchez un travail qui a du sens ? Vous souhaitez un emploi qui a un impact positif sur le monde qui vous entoure ? Vivez une carrière au sein des 53 395 entreprises de la Cohésion sociale. Rejoignez-nous.



lacoheionsocialerecruite.fr



uniformalion

*Selon l'étude de Julianne Holt-Lunstad & al, 2010

© Uniformalion

Selon l'étude de Julianne Holt-Lunstad & al, 2010

des entreprises
ayant une raison d'être
clairement définie ont
85% vu leur chiffre d'affaires
augmenter au cours des
trois dernières années.

Harvard Business Review



"Nous sommes tous drivés par la mission. On sait où aller!"

Marie Delorme, Compani

● **Les bénéfices organisationnels (ou pour l'entreprise)**

Dans un article Les entreprises à mission sont-elles plus performantes que les entreprises traditionnelles ? de TalkSpirit, Abensur E. (2024) cite la Harvard Business Review : avoir une raison d'être forte est l'un des

K4 | APPLICATION : PROCESSUS & PRATIQUES DE L'ENTREPRISE À MISSION

● Management par l'intention

Parce que le sens est au risque de délitement par distanciation physique et collaborative résultant du travail hybride, le management peut faire le pari de la vision. Pour exemple, le management d'intention "intent management" est un mode de management susceptible de nourrir le besoin de sens du travailleur hybride. Dans son ouvrage 'Renversez la vapeur' l'ex-commandant de l'USS Santa Fe, sous-marin nucléaire d'attaque (SNA), raconte comment il a su transformer la culture de l'organisation au sein d'un équipage démotivé et peu performant vers une culture où il ne donne jamais d'ordre, à l'exception du déclenchement de l'usage de l'arme. Au lieu de l'argument d'autorité, centré sur l'exécution de telle ou telle action, il recourt à l'explication de l'intention de l'action. L'intention remplace les instructions.

“

“Être un club automobile utile à tous, avancer ensemble vers une mobilité simple, durable et créatrice de lien.”

Mission de Roole

● Coconstruction du sens

Selon Science Po Executive Education, pour 96% des DRH, le sens doit être suscité par le manager. Inversement, l'étude Sens interdit de Deloitte révèle que le sens émane de la rencontre entre organisation, manager, collaborateur. Il est une co-responsabilité, et peut donc être co-construit.

● *“La statut de société à mission peut se heurter à des divergences de visions, donnant lieu à une absence d'engagement. C'est pour cette raison que la création (ou la révision) de la raison d'être de l'entreprise et des objectifs associés doit impliquer un groupe de travail composé de collaborateurs. Cela permet une meilleure compréhension de leur rôle et facilite ainsi leur engagement.”* - Implid. (2024) Comment le statut de société à mission influence l'engagement des collaborateurs ?

● *“La raison d'être est essentielle, mais le plus important c'est le travail d'élaboration qui constitue lui-même un élément fondamental dans la cohésion de l'entreprise.”* - Jean-Dominique Sénard, interviewé par l'Institut de l'Entreprise

● Vers un sens supérieur

Le sens meut parce qu'il émeut. Les paléontologues ont été surpris de trouver des objets funéraires dans les sépultures des hommes de Néanderthal alors que leur cerveau rationnel, le néocortex, était peu développé. Néanmoins leur capacité à créer un sens (supérieur ou métaphysique) venait de leur cerveau limbique, celui de la régulation des émotions. Ainsi, le sens émane des émotions. Pour avoir une empreinte maximale, il doit être "supérieur".

“

“Notre raison d'agir est de rendre le monde plus beau, et c'est pas du marketing !”

Edouard Pick, DG de Clinitex, entreprise de propreté

“

“Il faut viser l'affirmation de SOI et pas de MOI (ou de l'ego). Depuis les 100 dernières années, on a perdu notre transcendance, notre sacré. Les grandes œuvres d'antan ont été bâties sur une transcendance il y a 2000 ans et sont toujours là. Je ressens aujourd'hui que les jeunes ont besoin de transcendance, de sens. En entreprise, il faut donc 1/ Déterminer la vision ; puis 2/ La partager.”

Marc Puche, fondateur du Cercle de Pierres



Le cas de l'office du tourisme des 2 Rives

Pour ne pas perdre le sens de sa mission, son utilité et maintenir le contact avec les usagers, l'office du tourisme des Deux Rives à Auillar, comme de nombreux offices du tourisme, a dû se réinventer. En effet, de plus en plus de vacanciers utilisent désormais internet pour se renseigner sur les activités touristiques. Un brainstorming a alors été réalisé par les agents eux-mêmes pour réfléchir à l'essence même de leur mission et aux moyens de se reconnecter aux usagers. Situé sur le chemin du pèlerinage de Saint Jacques de Compostelle, une des idées issues du brainstorming fut de distribuer des pensées positives aux pèlerins. En effet, le processus a permis aux agents d'identifier leur capacité à enchainer l'expérience des touristes comme étant le sens principal de leur mission, plus encore que la transmission d'informations pratiques. Les premiers pèlerins qui se sont arrêtés à l'office des deux rives ont apprécié recevoir des pensées positives et ont diffusé la pratique aux autres pèlerins, à tel point que cet office de tourisme est devenu une étape informelle du pèlerinage et que certains pèlerins rédigent maintenant leurs propres pensées positives puis viennent les déposer là pour qu'elles y soient redistribuées par les agents. Ainsi, grâce à un sens supérieur "distribuer des pensées positives", l'office de tourisme en est venu à remplir sa mission opérationnelle en générant un flux d'entrants et en leur apportant des informations touristiques sur la région.

● Des temps dédiés au sens

Lorsque Elon Musk - que malgré tout la Fabrique Spinoza ne considère aucunement comme un modèle sur les questions de réenchantement du travail - donne un discours de présentation du modèle 3 de Tesla, il consacre 10% du temps à l'explication du Pourquoi. Elle deviendra la plus gros succès de l'industrie automobile, en précommande. Par analogie, est-ce que l'Entreprise à Mission consacre ces 10% aux différents échelons : le leader lors des réunions collectives, les managers avec leurs équipes, les collaborateurs individuellement avant de se lancer dans une tâche ? En complément, y a-t-il des séminaires dédiés à l'interrogation sur le sens, l'impact, le pourquoi de l'organisation ?

● Des valeurs partagées

A défaut d'avoir une raison d'être formalisée, des organisations définissent et font vivre des valeurs. Afin

de dépasser le simple affichage administratif, il convient qu'elles soient incarnées. A titre d'exemple, à cette fin pour ses managers, Weldom a d'abord créé un collège de 25 managers représentatifs de l'organisation. Ils ont ensuite vécu un séminaire de 3 jours pour co-construire leur ADN managérial : inspiration-intelligence collective-coproduction. Puis, l'ensemble des managers a revécu en accéléré ce temps de 3 jours en 1 jour 1/2 afin de redécouvrir par soi-même les grands principes managériaux définis et qu'ils soient appropriés par chacun. L'ancrage s'est facilité par une approche bricolage / fab-lab physique, utilisant le corps comme support d'incorporation. Autre exemple, au sein de Lectra, d'après l'Institut de l'Entreprise, il a été décidé de fédérer le groupe autour d'une vision commune et connue de tous - devenir un leader de l'industrie 4.0. Puis l'organisation a clarifié les valeurs qui définissent la nouvelle identité, et les éléments de preuve qui le démontrent. Les différents principes comportementaux ont été définis pour accompagner la transformation culturelle.

● Transformation des opérations par la mission

Alenvi, société de services à domicile, est entreprise à mission. Parce que sa raison d'être est autour de la confiance en les personnes vulnérables et les salariés, ils déploient une culture organisationnelle de l'autonomie afin de mettre en conformité son how avec son why. Les "auxiliaires d'envie" sont respectées, en confiance, valorisées, et expriment de l'épanouissement. Simon Synek explique que dans la chaîne chronologique, c'est d'abord le why qui est à définir, puis le how, et seulement en dernier le what. Pour exemple, à la CAMIF, parce qu'un entretien annuel d'évaluation vise d'avoir un moment authentique pour examiner l'avenir d'un collaborateur, Emery Jacquillat mène des entretiens sur une barque (où c'est lui qui rame).

● Des espaces de travail créateurs de sens

Les espaces de travail peuvent nourrir le sens. Lorsque le Groupe Vyv dessine avec Factory et la Fabrique Spinoza ses nouveaux bureaux, ils choisissent la métaphore de l'arbre qui traverse les différents étages (à l'image des différentes mutuelles du groupe) et les relie ainsi que les différents services sur chaque plateau. En réaffirmant la culture de l'organisation, le design renforce l'appartenance et donc le sens.

Ils l'ont fait



SNCF

Une branche régionale de la SNCF Voyageurs organise (avec Action Spinoza) un séminaire en théâtre-forum autour du sens pour faire vivre l'annonce du Why à ses collaborateurs.



Allianz

L'assureur crée une master-class sur le sens au travail, avec une exploration des Why-What-How par métiers pour ses managers.



weldom

Codesign de valeurs partagées par quelques managers, puis appropriation par la communauté managériale complète.



La Poste

Transformation formelle en société à mission puis diffusion de la nouvelle culture à l'ensemble des "postiers".



Département du Morbihan

lors du recrutement, un fort accent est mis sur le sens du service public. "De votre point de vue, c'est un métier qui trouve sa raison d'être sur ... ?"



Roole

quand la mission est sincère et opérationnalisée, les réunions de comité à mission et de comité de directions diffèrent peu.



Hopscotch

a travaillé avec un philosophe pour exprimer ce qu'était vraiment leur métier : est apparu que c'était "la relation".



Le cas de la Poste

Stéphane Chevet, administrateur du groupe La Poste, et membre du Comité à mission, rapporte quelques clés du groupe relatives à la transformation en Société à Mission.

- Désigner des membres des organisations syndicales dans le comité à mission
- Opérer un changement de regard : "société à mission, c'est ce que l'on va être et non pas ce que l'on est"
- Décortiquer la mission pour la définir clairement et ses composantes. "Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière."

- Multiplier les déplacements terrain ou au sein des Codirs des filiales pour sensibiliser et embarquer dans la transformation.
- Interroger les différentes strates de l'organisation sur "Ça change quoi pour notre quotidien opérationnel ?"
- Réinterroger les indicateurs dont on s'est aperçu qu'il n'étaient pas les bons.



"Quand on parle Entreprise à mission, on embarque fort, beaucoup plus que via les normes CSRD, on révèle alors aux collaborateurs qu'ils peuvent vraiment faire des choses, on leur donne de la puissance, et ça donne du sens et du souffle."

TOP 10 DES BONNES PRATIQUES

- ✓ Instauration d'un comité de la raison d'être, d'un chief mission officer. (qui siège au codir)
- ✓ Élection / choix d'ambassadeurs de mission.
- ✓ Enquête interne sur la conformité perçue à sa raison d'être.
- ✓ Facilitation d'une déclinaison en co-construction de la raison d'être par équipe.
- ✓ Formation au "management par l'intention".
- ✓ Droit au mécénat de compétences.
- ✓ Utilisation de la Gestion Par Consentement. (pour vérifier que les projets sont conformes à la raison d'être - voir Persona Entreprise co-construite)
- ✓ Création d'une équipe de facilitateurs internes à disposition de l'organisation.
- ✓ Création d'un Lab ou d'un incubateur interne dédié à la raison d'être.
- ✓ Développement d'un écosystème hébergé d'acteurs autour de la raison d'être.

K5 | VIGILANCE - ÉCUEILS DE L'ENTREPRISE À MISSION

● **Le sens pour certains seulement** - une organisation pourrait être tentée de ne chercher à susciter le sens que pour quelques-uns, ou s'en exonérer selon sa taille. L'article du Monde « Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique » bat en brèche certains clichés et en confirme d'autres, invitant à n'exclure personne dans l'aventure du sens :

- Le sens du travail est corrélé négativement avec le niveau de diplôme.
- En revanche, il l'est positivement avec le statut social,

les cadres trouvant plus de sens que les ouvriers.

- Certains déterminants du sens : travailler en contact avec le public, dans une PME indépendante ou bien dans le secteur public ou associatif a plus de sens que dans un grand groupe ou chez un sous-traitant.
- Les métiers les plus riches en sens ne sont pas forcément les plus prestigieux ou les mieux rémunérés : assistantes maternelles, aides à domicile, ouvriers qualifiés du BTP, employés administratifs et commerciaux du tourisme.
- Les métiers les plus démunis de sens, eux, sont souvent

peu diplômés (ouvriers non qualifiés, caissières, agents de sécurité, ...) mais pas toujours. (conseillers et cadres de la banque et des assurances)

“

“Le sens n’est pas un ‘problème de riches’ : les ouvriers trouvent dans leur travail moins de sens, mais celui-ci est aussi important pour eux que pour les cadres. S’ils le perdent, les uns comme les autres voient leur risque dépressif multiplié par deux.”

Le sens du travail,
enjeu majeur de santé publique,
Le Monde, 2024

● **La mauvaise articulation entre raison d’être et RSE** - “Quand la raison d’être est très élaborée, la RSE se confond dans la stratégie de l’entreprise.” - Jean-Dominique Sénard, interviewé par l’Institut de l’Entreprise.

● **Le “Purpose washing”** - La raison d’être peut être instrumentalisée à des fins de communication. Toutefois, les experts s’accordent à dire que le backlash pourrait être important de la part des parties prenantes, y compris les collaborateurs et consommateurs.

● **Le conflit entre objectifs de mission et rentabilité**

Le limogeage d’Emmanuel Faber à la tête de Danone révèle la nécessité de concilier raison d’être et gestion économique de l’organisation, mais aussi l’impératif d’actionnaires engagés derrière la mission.

“

“Il est nécessaire d’être rentable pour pouvoir durablement atteindre les objectifs d’une société à mission.”

Jonathan Tuchbant, DG Roole

● **Le business avant la mission** - Stéphane Chevet, administrateur, évoque les tentatives ratées de La Poste par le passé de faire émerger de nouvelles activités économiques. A l’inverse, il juge qu’aujourd’hui, dans le cadre de la raison d’être de la Poste, l’émergence de nouvelles offres ou interventions est possible, et serait plus facilement acceptée par le corps social du fait du sens qu’elles revêtent.

K6

PERSONA LIMITE - UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE À MISSION

Dans une vision limite de la persona, une entreprise à mission rassemble de manière croissante des intentions variées autour de sa mission, et des collaborateurs en quête de sens.

Chaque action de l’entreprise est longuement interrogée au prisme de son intention, ce qui prend du temps ; en revanche, une fois celle-ci clarifiée, l’exécution est éclair car la ligne stratégique est cristalline.

Le processus de recrutement est principalement fondé sur les valeurs afin de favoriser la convergence lors des décisions.

Les collaborateurs sont épanouis par le sens retrouvé même si certains sombrent dans une abysse existentielle où toute micro décision est infiniment sous pesée et peine à combiner tous les aléas moraux autour de la raison d’être de l’entreprise.

Les consommateurs et les actionnaires de plus en plus exigeants sur la question de l’impact l’obligent à être efficace sur sa raison d’être. Ce sont eux, voire de simples citoyens, qui siègent dans le comité de mission de l’entreprise. Petit à petit toutes les entreprises deviennent sociétés à mission. Pour rappel, à l’été 2023, une loi est votée au Parlement qui impose aux gestionnaires privés d’EHPAD de devenir des sociétés à mission. (Le Monde, 2022)

En élargissant ses modalités d’action au service d’une même cause, elles finissent par se substituer aux associations et aux pouvoirs publics, ou tout du moins s’hybrident avec eux, et accomplissent les missions de manière innovante et inspirée.

CONCLUSION

Quelques grandes étapes structurent la transformation vers ces personas de travail réenchanté. Voici les réponses d'Action Spinoza conseil.



RÉENCHANTER - ADOPTER LE TON JUSTE

Toute transformation nécessite un élan, une motivation, un futur souhaitable. Action Spinoza adopte un ton résolument optimiste, et une posture bienveillante. L'approche est positive, à l'image de la méthode de l'Appreciative Inquiry.



L'Appreciative Inquiry de Cooperrider

L'Appreciative inquiry est une approche centrée sur les solutions pour atteindre un état de réussite plutôt que les solutions pour supprimer un problème. Partant de la question de l'identification des facteurs de réussite et de prise en compte d'éléments non quantitatifs, cette approche vise à se focaliser sur les forces de vie par une méthode participative et constructive. Elle invite les entreprises à atteindre leurs

objectifs en recherchant tout ce qui est positif et générateur d'énergie et à explorer le champ des possibles. D'après cette théorie, l'approche par la résolution de problème contient les effets indésirables d'une focalisation sur les problèmes. L'Appreciative Inquiry, quant à elle, recherche les causes du succès et non celles des échecs pour concevoir et bâtir le devenir de l'entreprise, du département ou de l'équipe. Elle permet un diagnostic social ou organisationnel, la cohésion d'équipe ainsi que l'innovation pour une meilleure organisation. Mener l'enquête pour découvrir les mystères du succès de l'entreprise, se définir un futur motivant, prendre des décisions engageantes et agir pour obtenir les résultats désirés, telles sont les grandes étapes mises en avant par l'Appreciative inquiry.



INSPIRER - ÉLARGIR LES PERSPECTIVES

Cette première phase vise à ouvrir les horizons et à remettre en question les pratiques traditionnelles du travail. L'objectif est de susciter l'imaginaire collectif autour de nouvelles façons de travailler. Pour ce faire, plusieurs outils sont utilisés :

- **Learning expeditions** : Organisation de visites

d'entreprises ou d'organisations innovantes pour observer de nouvelles pratiques en matière de travail, de gestion et de culture d'entreprise.

- **Conférences inspirantes** : Participation à des événements où des experts partagent des idées novatrices, inspirantes pour repenser le travail.

- **Réalité virtuelle** : Utilisation de la VR pour permettre

aux collaborateurs de visualiser concrètement des changements d'outils ou d'aménagements possibles dans leur environnement de travail.

● **Expérimentations concrètes** : Mise en place de tests ou de projets pilotes pour expérimenter de nouvelles pratiques, en conditions réelles, afin de valider ou ajuster les changements envisagés.

2 | ÉCOUTER - COMPRENDRE LES BESOINS

Cette phase se base sur une écoute active des collaborateurs pour identifier leurs attentes, leurs freins et leurs besoins. Elle repose sur plusieurs approches complémentaires :

- **Entretiens individuels et collectifs** : Des discussions ciblées pour recueillir des points de vue détaillés, notamment via des ateliers participatifs où les participants peuvent échanger de manière plus ouverte.
- **Enquêtes et applications** : Déploiement de questionnaires ou d'outils numériques pour collecter des retours à grande échelle, et ainsi comprendre les besoins de l'ensemble des collaborateurs.

● **Observations terrain** : Immersions directes dans les espaces de travail pour observer les interactions et les comportements au quotidien, permettant de mieux cerner les problématiques vécues sur le terrain.

● **Méthodes d'exploration innovantes** : Utilisation d'outils comme la photographie anthropologique pour capturer des moments significatifs ou des détails souvent invisibles, révélant des insights précieux sur la culture et les attentes des collaborateurs.

3 | ALIGNER - CRÉER LA COHÉSION

Une fois les besoins compris, il devient crucial de créer une vision partagée du changement à travers tous les niveaux de l'organisation. Cette étape vise à :

● **Harmoniser les visions** : Faire converger les objectifs des différentes unités opérationnelles et des équipes, tout en alignant les priorités des différents niveaux hiérarchiques et des instances décisionnelles comme le CODIR.

● **Créer un langage commun** : Développer une compréhension commune des enjeux du changement, en s'assurant que tous les acteurs partagent les mêmes objectifs pour l'avenir de l'organisation.

4 | IMPULSER - ACTIVER LE CHANGEMENT

Le passage à l'action est essentiel pour que la transformation prenne réellement forme. Cette phase doit s'assurer que le changement soit bien intégré dans la culture de l'entreprise :

● **Systémique et globale** : Le changement doit toucher tous les aspects de l'organisation, des processus aux relations humaines, et non pas se limiter à des ajustements superficiels.

- **Incarné par l'organisation** : La transformation doit être vécue par tous, portée et incarnée par l'organisation dans son ensemble, avec des leaders et des ambassadeurs du changement.

- **Communautés d'ambassadeurs formées** : Des groupes de collaborateurs sont formés pour soutenir et promouvoir le changement au sein de l'organisation, favorisant ainsi l'adhésion et l'implication.

5 | ANCRER - PÉRENNISER LA TRANSFORMATION

Pour assurer la durabilité du changement, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes qui renforcent et ancrent les nouvelles pratiques dans la culture de l'organisation :

- **Formation continue** : Assurer que les collaborateurs aient les outils et les connaissances pour maintenir et approfondir les changements apportés.

- **Ancrages cognitifs et émotionnels** : Utiliser des leviers cognitifs (apprentissage, réflexion) et émotionnels (engagement personnel, motivation) pour intégrer le changement dans les comportements au quotidien.

- **Culture apprenante** : Développer un environnement propice à l'innovation continue et à l'adaptation, où l'apprentissage est valorisé et intégré dans les pratiques quotidiennes de l'organisation.

Cette méthodologie en cinq phases permet une transformation en profondeur et assure que les changements soient durables et efficaces. Elle implique un engagement collectif et individuel pour redéfinir le travail d'une manière plus épanouissante et significative.

REMERCIEMENTS

Partenaires, experts et contributeurs

Ils nous ont accompagnés dans cette aventure. C'est grâce à leur soutien financier et à la richesse humaine et éditoriale apportés au cours des mois de production que la Fabrique Spinoza a été en mesure de produire cette Étude.

Merci à nos partenaires officiels



- **Antoine LAFARGUE**
Directeur général des services
- **Damien LAUNAY**
Conseiller en organisation
- Tous les agents du département



- **Jonathan TUCHBANT**
Directeur général
- **Servane PETIT**
Directrice des relations humaines
- Tous les collaborateurs



- **Nicolas MICALLEF, Jules DUBOIS, Fabien RÉMUSAT**
Co-Fondateurs
- **Tiphaine SERRET**
Directrice du Business Development



- le Collège des Directeurs du Développement Durable

Merci à nos experts et contributeurs

(interviewés par nous mêmes ou par des structures conseillers, en particulier The Boson Project et l'Institut de l'Entreprise)

- **Hippolyte D'ALBIS**
Professeur à l'École d'économie de Paris et vice-président du Cercle des économistes (via l'institut de l'Entreprise)
- **Alicia ATTAL**
Responsable du pôle Aides aux Communes, Département du Val d'Oise
- **Patrick ARTUS**
Conseiller économique de Natixis (via l'institut de l'Entreprise)
- **Catherine BARBA**
Co-fondatrice d'Envi (via l'institut de l'Entreprise)
- **Virginie BASSANESE**
Directrice adjointe de la Bibliothèque départementale et responsable pôle territoires, Département du Val d'Oise
- **Estelle BECUWE**
Naturopathe et Cofondatrice de Santé Mentale Pour Tous, la fresque pour parler de la santé mentale
- **Xavier BERTRAND**
Président des Hauts-de-France (via l'institut de l'Entreprise)
- **Valérie BRUNEL**
Fondatrice de Kairos Accompagnement
- **Tarik CHEKCHAK**
Directeur du pôle Stratégies Inspirées du Vivant, Institut des Futurs souhaitables
- **Benjamin COMBES**
Doctorant au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines Paris - PSL et à Dauphine Recherches en Management (DRM) de Paris Dauphine - PSL
- **Laurence COMMANDEUR**
Directrice des Ressources Humaines, Hewlett Packard France
- **Sonia DA SILVA**
Bouygues Immobilier (via The Boson Project)
- **Marie DELORME**
Animatrice du Club du Prendre Soins chez Compagn
- **Benoît DESVEAUX**
Co-fondateur d'Hopscotch et Directeur Général et membre du Directoire d'Hopscotch Groupe
- **Sarah DUBREUIL**
Fondatrice de Circle Earth
- **Olivier FAVARD**
Responsable du service logement et solidarité, Département du Val-d'Oise
- **F. Goupil de Bouillé**
Directeur Exécutif Méthodes et Qualité SNCF Immobilier, et président de l'Association des Directeurs Immobiliers (via The Boson Project)
- **Gabrielle HALPERN**
Philosophe (via l'institut de l'Entreprise)
- **Antoine LAFARGUE**
Directeur général des services chez Département du Morbihan
- **Marine LAINÉ**
Head of Development, OLYBe
- **Fanny LAMARQUE**
Directrice de l'Environnement de Travail & HSE, Kéolis (via The Boson Project)
- **Maxime LANQUETUIT**
Directeur de la prospective, Altarea (via The Boson Project)
- **Damien LAUNAY**
Conseiller en organisation au département du Morbihan et conférencier
- **Alizée LOZAC'HMEUR**
Co-fondatrice de MakeSense
- **Bertrand MARTINOT**
Directeur du conseil en formation et développement des compétences chez Diot-Siaci (via l'institut de l'Entreprise)
- **Nicolas OCCHIMINUTI**
Co-fondateur de Waves of Changes

- **Ghislain PHAN DINH**

Global Real Estate Lead, Doctolib (via The Boson Project)

- **Edouard PICK**

Directeur général, Clinitex

- **Flore PRADÈRE**

Directrice de Recherche & Prospective Bureaux de demain, JLL

- **Marc PUCHE**

Fondateur Le Cercle de Pierres

- **Stéphane RIOT**

Fondateur, Nove Terra

- **Frédéricke SAUVAGEOT**

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

- **Jean-Dominique SENARD**

Président du Conseil d'administration de Renault Group (via l'institut de l'Entreprise)

- **Tiphaine SERRET**

Directrice du Business Development, Factory

- **Alexandre VIROS**

Président France - The Adecco Group (via l'institut de l'Entreprise)

Bibliographie

**Une bibliographie complète est
disponible sur demande à**

action@fabriquespinoza.org



ECOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA

Agir ensemble pour plus de bonheur

La Fabrique Spinoza vise à replacer le thème du bonheur au cœur de notre société. Pour cela, elle est active sur une variété de thèmes : santé, éducation, démocratie, etc. Trois branches de la Fabrique contribuent à servir sa mission autour du bonheur citoyen :

- **L'Observatoire Spinoza**, via des études
- **Action Spinoza**, via de la formation et du conseil
- **Les Passeurs du Bonheur**, via une communauté de bénévoles sur les territoires

- **Publications de l'Observatoire Spinoza** : observatoire@fabriquespinoza.org
L'Observatoire Spinoza a publié 80 Etudes, notes de synthèse, Guides pratiques, Petits Manuels et Kits de bonnes pratiques. Retrouvez l'ensemble de nos publications sur www.fabriquespinoza.org/observatoire-spinoza/production

- **Accompagnement Action Spinoza** : action@fabriquespinoza.org
Action Spinoza accompagne les organisations désireuses de mettre l'épanouissement au cœur de leur évolution. En particulier, en lien avec le thème de la présente étude, Action Spinoza a développé une offre pour sensibiliser les organisations entre autres aux enjeux de la Qualité de Vie Manageriale et des Nouveaux espaces de travail.

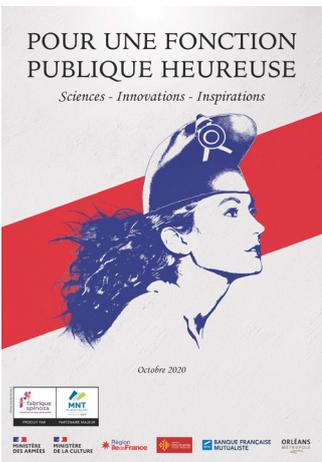
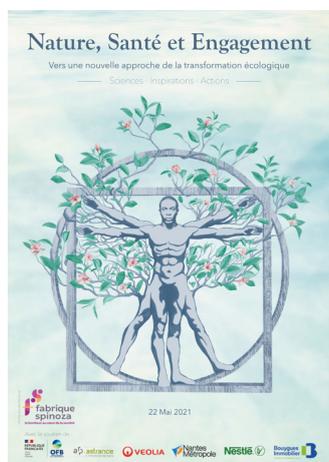
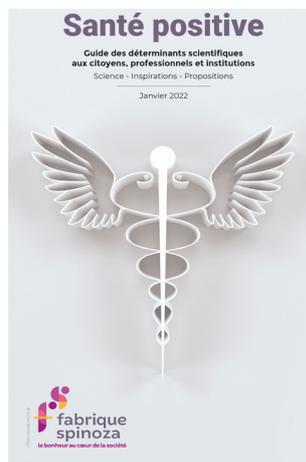
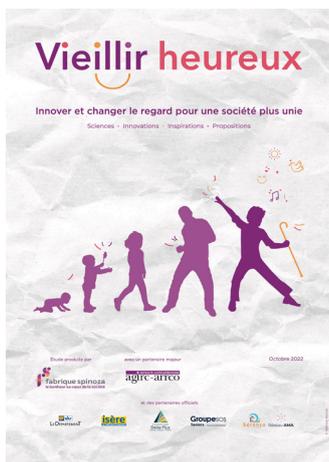
- **Formation de l'Académie Spinoza** : l'école des formations au bonheur de la Fabrique Spinoza dont la programmation est disponible via <http://academiespinoza.fr/formations/> découvrez une sélection de formations parmi lesquelles : Les clés de la qualité de vie et de la santé au travail ; Acteurs de la Qualité de Vie au Travail, des fondamentaux scientifiques à l'action concrète ; Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail, un puissant levier d'épanouissement au travail ; Cultivons l'optimisme ; Mission QVT et Mission coopération "3 en 1 :" Serious game, formation et team building. L'Académie Spinoza bénéficie de la certification Qualiopi.

- **Communauté des Passeurs du Bonheur** : communaute@fabriquespinoza.org
Les Passeurs du Bonheur sont des citoyens qui ont choisi de devenir des acteurs de la création d'un monde où nous serons tous plus heureux ! Ils se rassemblent autour de projets et d'actions au niveau des territoires et sont connectés entre eux au niveau international. Parmi les multiples projets : l'organisation d'une JoyFest, un [challenge des 1001 initiatives](#) pour réenchanter le travail, des [Ateliers du bonheur à l'Ecole](#), des ciné-débats, des ateliers d'intelligence collective, des happyritifs...

Retrouvez-nous sur www.fabriquespinoza.org
Suivez [@FabriqueSpinoza](#) sur LinkedIn, Facebook, Instagram
[Abonnez-vous à notre Newsletter](#)

OBSERVATOIRE SPINOZA

Publications récentes



Toutes les publications sur www.fabriquespinoza.org



| CONTACT



contact@fabriquespinoza.org