

Le bien-être au travail, l'affaire de tous... à commencer par les dirigeants

Par Anne-Claire DELVAL, sophrologue, rédactrice, fondatrice de Deep.lu *

Concept particulièrement protéiforme, le «bien-être au travail» est devenu un enjeu dans le dialogue social auquel les entreprises ne peuvent plus rester indifférentes. Quel que soit l'angle sous lequel il est considéré, il suppose une implication de chaque instant à tous les niveaux de l'organisation : si le salarié en est évidemment le bénéficiaire ultime, les managers, eux, ont un rôle-clé à jouer.

La notion de bien-être au travail fait beaucoup parler d'elle, non seulement dans les organismes qui s'intéressent à la santé au travail, mais également dans le discours des entreprises ou médiatique. Les atteintes manifestes à la santé continuent en effet de concerner un nombre important de salariés et l'incidence des maladies professionnelles reconnues augmente de manière alarmante. Pourtant, depuis quelques années, les politiques axées sur la qualité du travail font la part large aux préoccupations de bien-être. Le bien-être au travail n'en reste pas moins une notion extrêmement floue, particulièrement galvaudée ; un sujet qui fait vendre et couler beaucoup d'encre...

Reprenons le cours des choses. L'argent, dans nos pays, est considéré comme faisant partie des facteurs inhérents au bien-être, puisqu'il est nécessaire pour subvenir aux besoins de base, mais aussi pour accéder à d'autres facteurs contribuant à ce bien-être comme les loisirs ou le logement. Par ricochet, avoir un emploi est lié au bien-être, puisqu'il permet d'avoir des revenus. Cependant, au-delà du seul fait d'avoir un travail, la satisfaction professionnelle (occuper un poste qui plaît et y trouver du plaisir) est un élément très important concourant au bien-être.

De l'autre côté de la rive, le constat est le suivant : mondialisation et digitalisation modifient le paysage professionnel. Plus que jamais, les emplois de demain devront, pour rester compétitifs et justifier leurs coûts, impliquer créativité et innovation. Des métiers nouveaux qui devront mêler autonomie, responsabilité et bien-être. D'ailleurs, une terminologie récente (entreprise citoyenne, entreprise socialement responsable, management éthique, ...) reflète une évolution dans les modes de gestion du personnel et traduit une volonté d'intégration accrue. L'entreprise se met à l'écoute



des aspirations sociales et personnelles de ses collaborateurs ainsi que de leur état de santé.

Non, les employeurs ne prennent pas soin de leurs employés !

La qualité de vie au travail se construit autour d'indicateurs objectifs relatifs aux conditions de travail : les horaires, la rémunération, l'environnement matériel et humain, le type et la nature des formations, ...

Or, cela ne correspond pas à une notion de bien-être qui puisse renvoyer au seul aspect de santé, telle que définie par l'Organisation mondiale de la santé («un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité»). Si les indicateurs évoqués peuvent effectivement influencer sur la santé, ils n'en font pas partie. Et ce n'est pas en proposant des fruits frais, du stretching ou un beau décor que l'ambiance au bureau va s'améliorer. Or, clairement, la clé du bien-être en entreprise, qui contribue effectivement à maintenir une santé de qualité, réside avant tout dans le climat relationnel et notamment la confiance. Une étude cherchant à identifier les principaux facteurs de satisfaction au travail de plus de 10.000 salariés danois en 2016, cosignée par Vincent Grosjean, chercheur à l'INRS (l'Institut national de recherche et de sécurité en France), a d'ailleurs pointé l'absence d'effets durables des programmes

de promotion de la santé, y compris du sport, qui «ne procurent aucun effet de satisfaction à long terme».

Selon ce docteur en psychologie, «agir sur le bien-être individuel en utilisant des massages ou des techniques de relaxation permet de réduire les tensions, mais cela ne répond pas aux problèmes de la charge de travail, des relations interpersonnelles, ...». Les facteurs qui agissent le plus sur la santé sont bel et bien le soutien hiérarchique et celui des collègues.

Reconnaissance et valorisation

Si le bien-être au travail est devenu un réel enjeu au sein du dialogue social, il reste encore de la marge avant que le salarié ne soit réellement considéré comme la source vitale de l'entreprise et devienne une vraie priorité. Les dirigeants ont peut-être pris conscience du fait qu'un collaborateur qui se sent bien est un collaborateur plus enthousiaste, donc plus efficace, mais bien peu ont revu leur organisation ou leur management. Bon nombre continuent au contraire à estimer que l'individu doit se prendre en charge lui-même, que, s'il ne résiste pas, c'est qu'il est fragile et qu'il est seul responsable de la confiance ou de l'estime qu'il se porte.

C'est sans admettre que le champ d'action des employés est relativement limité dans la mesure où ces derniers s'inscrivent dans un système global. Il appartient donc aux responsables de ces structures de penser un mode de fonctionnement différent, respectueux et vertueux.

Insister sur la reconnaissance et la valorisation du travail effectué, au-delà des résultats, apparaît ainsi comme étant l'un des premiers leviers pour activer le mieux-être des équipes. Mais, en amont, cela signifie également être en mesure d'évaluer la charge de travail induite par chaque mission, afin qu'elle respecte les rythmes individuels et puisse être effectuée dans un espace-temps confortable.

Évoluer ensemble, de concert, concilier les objectifs de l'entreprise et les besoins individuels des salariés passent par une formation adaptée aux postes et aux missions. Prévoir un accompagnement et un soutien personnalisé suppose d'investir des ressources et des moyens financiers pour que chacun y trouve son compte.

Vers de nouveaux modes de gouvernance

Un autre axe consiste à s'intéresser aux situations plus anodines et pas seulement aux cas extrêmes. Ceci impose de modifier les pratiques RH après avoir fait un inventaire des difficultés du personnel. Cette approche est plus valorisante et plus facile à mettre en œuvre qu'une fois les effets perturbateurs en cascade (stress, maladies, voire burn-outs) provoqués par le mal-être du personnel avérés, menant à des situations insurmontables.

Partager le sens de l'action en cours et impliquer davantage les salariés aux décisions, offrir une liberté de parole, d'organisation et d'initiative sont d'autres pistes à suivre et à développer. Pour aller encore plus loin, pourquoi ne pas mettre en place de nouveaux modes de gouvernance, plus ouverts, valoriser l'intelligence collaboratrice ou inventer des rituels propres à chaque organisation comme celui de célébrer les erreurs ou exprimer la gratitude au-delà des seules réussites ?

Pourquoi ne pas envisager de passer au «slow management» pour passer du «toujours plus» au «toujours mieux» et affirmer l'homme comme véritable moteur de l'entreprise ? «Le slow management, explique Loïck Roche, enseignant-chercheur au sein de l'école de management de Grenoble, c'est consacrer davantage de temps aux personnes qu'on dirige et impliquer chaque individu à la performance de l'entreprise afin de redonner du sens à son travail.»

Le bien-être en entreprise ne se résume pas à une salle de détente ou un cours de gym qui sont en réalité les cerises sur le gâteau d'une politique affirmée et collective misant avant tout sur le capital humain que représentent les collaborateurs. Ce doit avant tout être le fruit d'une volonté affirmée et d'actions concrètes permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même, de travailler dans des conditions agréables et de s'épanouir dans sa sphère professionnelle. Encore une fois, cela ne peut résulter que d'une œuvre collective.

* www.deep.lu

POUR UNE BONNE GOUVERNANCE DANS UN MONDE EN MUTATION

Stewardship et Leadership - des notions clés pour l'application d'une bonne gouvernance dans les organisations

19 octobre 2018

Université de Luxembourg

Campus Kirchberg-Bâtiment Weicker
4, rue Alphonse Weicker, L-2721 Luxembourg

8h45 :	accueil des participants
9h00-9h15 :	mot de bienvenue
9h15-10h00 :	« Les principes du « Stewardship » Abbé Cristian Mendoza, Université pontificale de la Sainte Croix (Rome)
10h05-10h50 :	« Leadership intégral : nécessité ou gageure ? » François Daniel Migeon, Thomas More Leadership Institute (Paris)
10h50-11h15 :	pause-café
11h15-11h45 :	« La mission du Groupe d'Etats contre la Corruption - GRECO, Conseil de l'Europe » Pr. Dr. Philippe Poirier, Coordinateur du Programme de recherche sur la Gouvernance européenne/Action Jean Monnet à l'Université de Luxembourg (http://europa.uni.lu)
12h00-13h30 :	déjeuner
13h45 14h15	« L'éducation des directeurs et dirigeants. Exemple de l'IESE #1 Executive Education FT depuis 4 ans » Philippe Saussol, Director France, Belgium, Luxembourg, Monaco, Executive Education / International Open Programs, IESE Business School, Barcelone
14h15 15h00	« Faire de toute situation une opportunité de leadership » Marie Gabrielle Wintenger, Thomas More Leadership Institute (Paris)
15h15 15h55	Atelier (a) « Comment concilier finance et recherche du bien commun ? Un exemple de gouvernance dans le domaine de l'investissement » Xavier Heude, Co Managing Director, Backbone (Luxembourg) S.A.
	Atelier (b) « Laudato Si... Ce que le Luxembourg entreprend pour notre maison commune » Philippe Culenaere, Managing Partner, Manoir Bureau Conseils Sarl
16h00 16h20	Conclusion « Pour un leadership vertueux » Philippe Saussol, Director France, Belgium, Luxembourg, Monaco, Executive Education / International Open Programs, IESE Business School, Barcelone

Cette journée est organisée avec le soutien d'IESE Business School et de l'Université du Luxembourg.

Media Partner : Agefi Luxembourg Le Journal Financier de Luxembourg



Participation aux frais : 250. €

A virer à PETRUSSE ASBL - IBAN : LU75 0019 1955 8309 4000, BCEELULL / Indiquer mention : Séminaire du 19 octobre 2018

Inscription et demande de renseignements à : stewardshipluxembourg@gmail.com

Inauguration du Luxembourg-City Incubator

La Chambre de Commerce et la Ville de Luxembourg ont inauguré officiellement les locaux du Luxembourg-City Incubator (LCI) le lundi 1^{er} octobre, en présence de Lydie Polfer, bourgmestre de la Ville de Luxembourg, Michel Wurth, président de la Chambre de Commerce, Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce et Martin Guérin, CEO du LCI.



Au centre, de g. à dr. : Michel WURTH, Lydie POLFER, Martin GUÉRIN, Carlo THELEN, entourés de Isabel WISELER-LIMA, Tom KRIEPS, Serge WILMES. © Photothèque Ville de Luxembourg/J.M. WILVERT

A cette occasion, 8 des 22 startups actuellement hébergées au sein de l'incubateur ont présenté aux invités leurs projets lors d'une séance de pitching. 13 startups additionnelles ont été acceptées fin septembre et vont rejoindre le LCI sous peu.

Lancé par la Chambre de Commerce en partenariat avec la Ville de Luxembourg, le LCI avait ouvert ses portes dès le mois d'avril 2018, pour accueillir ses premières startups. Doté d'une superficie d'environ 2.000 m², l'incubateur offre des espaces à toutes les jeunes pousses, avec une priorité pour celles émanant des secteurs des technologies urbaines, de l'environnement, du commerce, de la construction, du tourisme ou encore de la logistique. Il accompagne les startups dans leur phase de démarrage et de croissance, en leur proposant notamment un appui en termes d'hébergement et de conseil. Le LCI offre également une passerelle vers les services de la House of Startups (HoST) qui facilite la mise en relation avec les investisseurs et les clients potentiels pour permettre à ces jeunes entreprises de croître.

Lors de son mot de bienvenue, Michel Wurth a fait remarquer que ce 1^{er} octobre

coïncidait jour pour jour avec le 177^e anniversaire de la Chambre de Commerce ! Il a rappelé que l'institution restait pleinement engagée dans l'édification et la promotion du Luxembourg en tant que Startup Nation. La création de la House of Startups (HoST), où le LCI est hébergé, a constitué l'une des premières étapes de ce processus. Avec la volonté marquée de faire de la HoST un véritable lieu d'échanges, de coopération et de partage des connaissances entre startups et entreprises dites « traditionnelles », la Chambre de Commerce a posé les jalons requis pour permettre au Luxembourg de relever les défis de l'économie de demain.

Michel Wurth a souligné que la mission du LCI était de soutenir les startups issues de secteurs clés de l'économie pour en faire des modèles de réussite.

La forte demande de la part des startups pour s'installer dans le LCI sont pour Mme Polfer une preuve indéniable du dynamisme et de l'esprit d'entreprendre en place, éléments fondamentaux pour proposer un tissu économique diversifié à tous les acteurs du terrain tout en maintenant une position compétitive vis-à-vis d'autres capitales. Madame le bourg-

mestre a également mis en avant l'opportunité de l'emplacement géographique de l'incubateur, au cœur d'une capitale qui offre un environnement rassemblant un réel vivier de talents, multi-compétent et multilingue à la fois, et représente de ce fait une énorme opportunité pour les startups qui envisagent une extension vers les pays voisins. Aussi, les projets soutenus au LCI portent en particulier sur les grands défis de la capitale de demain, domaines où des solutions intelligentes apporteront leurs réponses pour la smart city de demain, en proposant une palette de services innovants, pratiques et efficaces améliorant au quotidien la qualité de vie pour tous les citoyens et visiteurs.

Martin Guérin, CEO du LCI, a, quant à lui, salué le courage des entrepreneurs qui se sont lancés dans l'aventure. Tout a été mis en œuvre au sein du LCI pour les soutenir et les accompagner durant leur phase de croissance forte, grâce à l'appui d'une équipe spécialisée et qualifiée.

Les startups peuvent bénéficier au sein de la House of Entrepreneurship, de la House of Startups et de la House of Training de formations, de conseils de mentors, experts en levée de fonds et autres professionnels (comptables, spécialistes en ressources humaines, marketing, design, etc.). Martin Guérin s'est dit convaincu que le LCI et les startups qu'il accompagne constitueront des catalyseurs dynamiques pour le développement de la ville et du pays, sa mission étant de faire fructifier les jeunes talents et de contribuer ainsi à faire briller le Luxembourg à l'échelle internationale.

Pour plus d'informations : www.cityincubator.lu

Source : Chambre de Commerce