

# CE QUE VEULENT LES SALARIÉS

Comment s'épanouir au travail ?

En partenariat avec  THRIVE





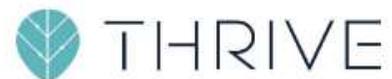
# Introduction

Comment appréhender la notion d'épanouissement au travail ? Pour les salariés d'aujourd'hui, c'est d'abord avoir les armes pour progresser, pour faire attention à sa santé mentale et son bien-être, pour trouver un sens et une raison d'être à son métier, et plus globalement pour réussir, quelle que soit la définition que chacun attribue à ce verbe.

Le monde du travail a irréversiblement changé. Les séismes provoqués par la pandémie ont accéléré l'émergence de phénomènes qui se dessinaient depuis quelque temps. Les talents sont désormais une denrée extrêmement rare, et les entreprises doivent se livrer une guerre féroce pour les attirer et les fidéliser.

De notre point de vue, ce phénomène est parti pour durer. L'évolution de la pyramide démographique exacerbe la situation, plaçant les salariés les plus convoités en position de force pour les années à venir. Les actifs accordent toujours autant d'importance à la rémunération et à la stabilité, mais ils tendent de plus en plus à les considérer comme le minimum syndical. Ils attendent davantage de leur vie professionnelle et de leur employeur. Le bien-être, qu'il soit émotionnel ou physique, est désormais en tête des priorités de chacun.

Les salariés ne veulent pas vivoter, mais s'épanouir, et ils sont prêts à tout quitter pour y parvenir, en témoignent les nombreuses démissions, réorganisations et changements de vie observés ces derniers mois. Les employeurs doivent se mettre à l'écoute, repenser et agir pour attirer et conserver les talents sur un marché du travail qui n'a jamais été aussi concurrentiel.



“

La période que nous traversons est certes faite de changements et de bouleversements incessants, mais elle nous offre une opportunité comme il ne s'en présente qu'une fois par génération : redéfinir la manière dont nous travaillons et dont nous vivons.

Les entreprises progressistes doivent se détacher de l'idée que travail et vie personnelle se compensent, comme le voudrait le mythe de l'équilibre entre ces deux facettes de la vie. Elles doivent incorporer le bien-être de leurs salariés à tous leurs processus, et investir dans la plus précieuse des ressources : leurs talents.

”

**Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive**

ManpowerGroup a interrogé et analysé les réponses de plus de 5 000 salariés travaillant en prise directe avec les clients, au siège de leur entreprise ou dans des centres d'appels, ainsi que des chômeurs de 5 pays (Australie, France, Italie, Royaume-Uni et États-Unis) pour recueillir leur définition de l'épanouissement au travail. Afin d'aller encore plus loin, nous avons noué un partenariat avec **Thrive**, le spécialiste des technologies au service du changement comportemental, pour aider les employeurs à convertir ces enseignements en actes et ainsi à veiller à ce que les entreprises comme leurs employés soient assez résilients et armés pour réussir.

# LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

1



REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE LA FLEXIBILITÉ

2



APPRENDRE À DIRIGER DIFFÉREMMENT

3



LES INGRÉDIENTS DE L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

4



CONSTRUIRE UN MONDE À L'ÉCOUTE DES BESOINS DES FAMILLES

5



PRÉVENIR LE BURN-OUT, ŒUVRER À LA SANTÉ MENTALE



# REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE LA FLEXIBILITÉ

## De la flexibilité pour tous

“ Une entreprise où l'on peut s'épanouir est une entreprise qui accompagne l'humain dans tous les pans de sa vie et qui fait du bien-être et de la santé mentale des salariés la première de ses priorités. Les employés veulent que leur travail s'intègre à leur vie, revendiquant ainsi l'idée que personne n'oublie sa vie personnelle durant ses heures de travail. Derrière le désir de flexibilité, il y a une volonté de recalibrer la relation entre notre vie et notre travail. ”

— Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive

Les salariés de tous secteurs et tous niveaux hiérarchiques réclament davantage de liberté et d'autonomie concernant leur lieu de travail, l'heure de début et de fin de leur journée, et la tournée à laquelle ils participent. Ils veulent ainsi que leur employeur s'adapte à leurs besoins individuels.

# La flexibilité, et pas seulement au travail, sera un des acquis de la pandémie

Si les nouveaux modes de travail ne sont pas encore figés, nous sortons d'une période qui aura vu la plus grande expérimentation jamais connue en la matière. Ses résultats auront incontestablement une incidence sur la façon dont nous travaillons, les heures auxquelles nous le faisons, notre lieu d'exercice et les motivations qui nous animent.



**93 %**

des actifs voient désormais la flexibilité comme un élément important de leur vie professionnelle



**64 %**

aspirent à passer à la semaine de 4 jours (même nombre d'heures, même salaire)



**45 %**

souhaitent choisir quand ils commencent et finissent leur journée de travail



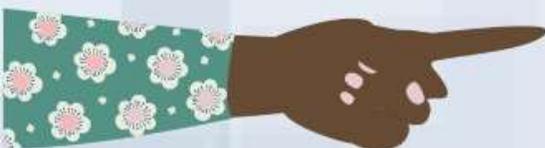
**35 %**

veulent choisir leur lieu de travail (bureau ou domicile) au gré de leurs besoins quotidiens



**18 %**

près de 1 salarié sur 5 est prêt à travailler au 4/5<sup>e</sup> et à troquer une partie de son salaire contre un meilleur équilibre de vie



Alors que 75 % des employeurs rencontrent actuellement des difficultés de recrutement – un chiffre qui n'avait pas été aussi élevé depuis 16 ans –, leur capacité à écouter, s'adapter et répondre aux aspirations des salariés au-delà des considérations strictement financières est vouée à devenir un facteur de différenciation pour attirer et fidéliser les talents.

# Faire son travail à sa façon : les salariés en quête de liberté

**LA FLEXIBILITÉ, UN FACTEUR DE SUCCÈS POUR LES ENTREPRISES** – Celles qui laissent leurs salariés choisir quand, où et combien de temps ils travaillent qualifient **55 %** d'entre eux de performants, contre **36 %** dans celles qui appliquent toujours la semaine de 40 heures.



## LA FLEXIBILITÉ EST L'ASPIRATION DU PLUS GRAND NOMBRE, PAS SEULEMENT L'ÉLITE –

**60 %** des salariés ont continué de travailler sur site ces deux dernières années, tandis que quantité de cols blancs s'essayaient au télétravail ou à des modèles hybrides. **Justice, égalité et inclusion** sont des valeurs auxquelles les chefs d'entreprises prêtent une attention de plus en plus soutenue. Pour éviter d'accentuer la polarisation des effectifs, il faut élaborer des mécanismes qui mettent la flexibilité à la portée de tous, du choix du service dans les entreprises qui fonctionnent aux trois-huit à celui des équipes, en passant par les horaires de travail.

## IL EST TEMPS DE PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA GESTION RH –

Le succès des entreprises va de plus en plus dépendre de leur aptitude à se détacher du modèle construit autour d'un lieu de travail défini. Pour offrir aux salariés une meilleure expérience et accroître leur productivité, il faut y instiller dans les modes de travail une dose de flexibilité, d'empathie et de collaboration.

## LES EMPLOYEURS DOIVENT MESURER LA PERFORMANCE À L'AUNE DES RÉSULTATS OBTENUS ET NON DES HEURES TRAVAILLÉES –

Plutôt que d'insister sur le présentisme, qui n'a jamais été synonyme de réussite, les entreprises ont bien **plus à gagner** à définir des objectifs de performance clairs, à donner la possibilité à chacun de monter en compétences et à promouvoir une culture de la bienveillance au travail.



2

## APPRENDRE À DIRIGER DIFFÉREMMENT

# Des attentes en pleine mutation

“ Les salariés sont de plus en plus désireux de travailler dans des entreprises qui défendent des valeurs autres que la simple recherche de profits. Ils valorisent celles qui font la part belle à l'authenticité et à la confiance, et les leaders qui incarnent et cultivent ces qualités. Trop de dirigeants croient encore qu'ils doivent dans les périodes de crise ou d'urgence se réinventer en permanence, se dévouer corps et âme à leur métier, ou encore s'adapter au rythme infernal du monde actuel. En vérité, c'est tout le contraire. Pour faire avancer leur entreprise, inspirer confiance et nouer des relations solides avec leurs salariés, les dirigeants doivent surtout mener un travail d'introspection et apprendre à écouter leurs propres aspirations. ”

— Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive

Les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur vie personnelle ont considérablement changé, et cette évolution est en train de transformer la relation entre salariés et chefs d'entreprise. Chacun aspire désormais à trouver un sens à ce qu'il fait et à contribuer par son travail à défendre les valeurs qui lui sont chères, quitte à remettre en question les normes établies dans le monde du travail. Les entreprises qui ont une raison d'être et qui sont disposées à répondre aux besoins de leurs salariés en les considérant non pas comme de simples employés, mais des **« individus à part entière »** seront les premières à tirer leur épingle du jeu.

# Ce que les salariés attendent de leurs dirigeants

Pour que le travail ait un impact positif sur chaque salarié, les dirigeants doivent donner davantage : **flexibilité** ; **autonomie** ; **prise en charge du bien-être physique et mental** ; **confiance** ; **coaching et développement**.

## LES ASPIRATIONS DES SALARIÉS :

79 % travailler avec des collègues qu'ils apprécient et jugent dignes de confiance

75 % se sentir motivés par le travail qu'ils font

74 % avoir un manager qui les épaulé et les encourage

71 % avoir un dirigeant à qui ils peuvent faire confiance

70 % trouver du sens à leur travail quotidien

64 % savoir que leur travail est bénéfique à la société



# Confiance & accompagnement : les managers, premiers acteurs de l'épanouissement des salariés

La capacité des entreprises à répondre aux besoins de leurs salariés reposera en grande partie sur les managers, qui sont en tant que « corps intermédiaire » le meilleur ciment entre les différentes strates de l'organisation. Les deux dernières années ont été particulièrement éprouvantes pour les cadres intermédiaires, qui ont dû dans le cadre de leurs fonctions faire montre d'une forte dose d'empathie, d'attention au bien-être et de coaching, souvent à distance et dans des périodes de stress et d'incertitude. Poussés à adopter de tout nouveaux modes de travail dans la précipitation la plus totale, les managers n'en étaient pas moins tenus de maintenir la productivité, tout en contrôlant le présentisme (virtuel) et en obtenant des résultats.

Si les qualités attendues d'un dirigeant sont rarement innées, ces compétences peuvent très bien s'apprendre. Former les managers à la gestion de l'expérience employé et de leurs attentes via le coaching et le développement plutôt que la gestion des tâches est un excellent moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.

Promouvoir une culture de confiance et de sécurité psychologique pour les salariés, à travers un management efficace et teinté d'empathie, est un prérequis pour que les salariés s'épanouissent

Permettre aux dirigeants et aux managers d'acquérir les bonnes compétences pour « montrer l'exemple, coacher et prendre soin » des salariés aidera les entreprises à faire leur mue et à trouver des solutions adaptées tant aux besoins de chaque salarié qu'à ceux de l'entreprise.



## LES INGRÉDIENTS DE L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

# Comment les femmes et les hommes se réalisent

“ Les hommes comme les femmes sont de plus en plus nombreux à rejeter l'idée que le burn-out est simplement le prix à payer pour atteindre le sommet. ”

— Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive

Les femmes comme les hommes ont éprouvé des difficultés tout au long de la pandémie, mais le bilan qu'ils en tirent est assez différent, et leurs exigences vis-à-vis de leur employeur continuent d'évoluer.



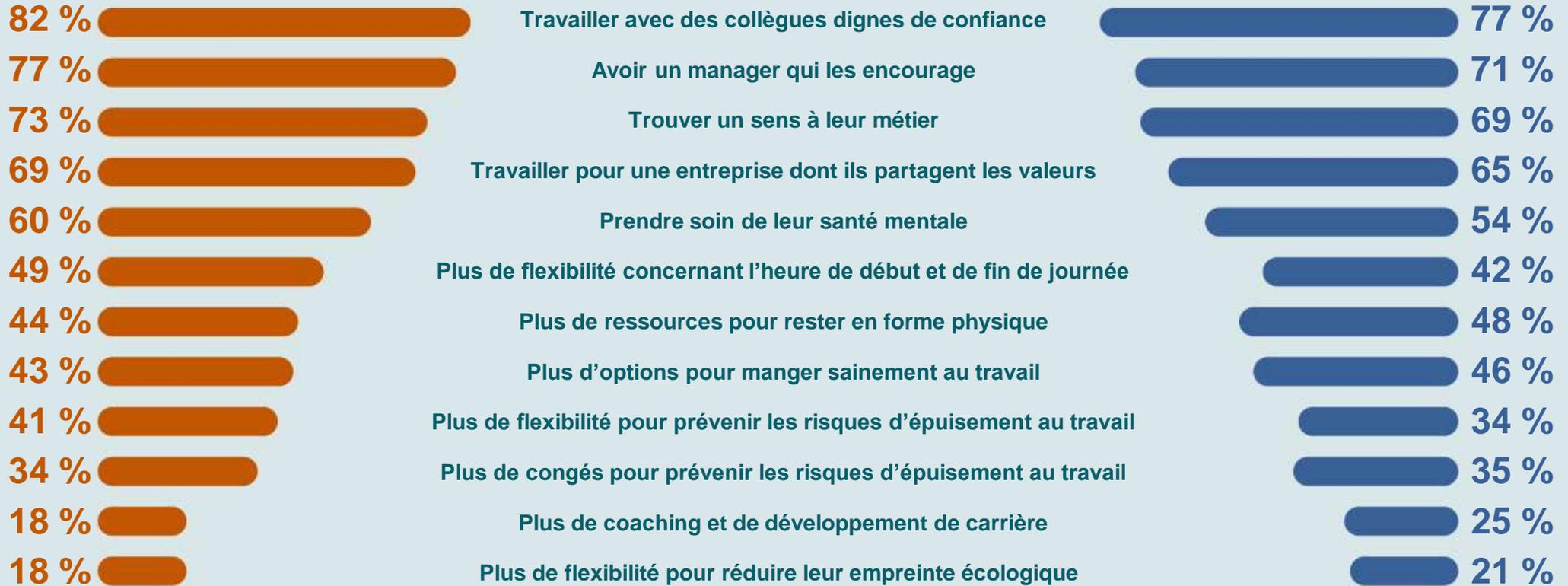
# Ce que veulent les femmes et les hommes



## CE QUE VEULENT LES FEMMES



## CE QUE VEULENT LES HOMMES



# La diversité au service de l'épanouissement personnel

Les femmes représentent **39 %** de la population active mondiale et constituent dorénavant le plus gros contingent de diplômés. Pourtant, elles ne sont toujours pas aptes à exprimer pleinement leur potentiel, puisqu'elles occupent moins d'**un tiers des postes de management et de direction**.

Depuis février 2020, près de **1,1 million de femmes** ont quitté le marché du travail rien qu'aux États-Unis, un chiffre qui témoigne de l'impact de la pandémie sur la vie active des femmes, qui sont de surcroît davantage touchées par le **burn-out** que les hommes.

Le bien-fondé de la diversité des genres n'est plus à démontrer. Les équipes mixtes génèrent davantage de profit, offrent de meilleures opportunités à un vivier de talents élargi, et surpassent de **25 %** celles où la parité est moins observée. Les entreprises qui comptent plus de femmes aux postes de direction affichent de **meilleurs résultats** que les autres.



Pour que les entreprises tirent leur épingle du jeu en cette période de pénurie de talents, les employeurs doivent s'engager à favoriser la parité des sexes à tous les niveaux. En octroyant aux hommes comme aux femmes la flexibilité qu'il leur est nécessaire pour s'épanouir, les employeurs se donneront la possibilité de puiser dans le plus grand vivier de talents et de conserver en leur sein les meilleurs éléments.



4

## CONSTRUIRE UN MONDE À L'ÉCOUTE DES BESOINS DES FAMILLES

## Accorder une attention accrue à l'équilibre des parents

“ Avant même l'apparition du Covid-19, la santé mentale des enfants était un sujet d'inquiétude de plus en plus prégnant. Or, la crise qui existait déjà a été aggravée par l'école virtuelle et l'isolement, sans compter l'accroissement du temps passé devant des écrans et sur les réseaux sociaux. Nous sommes entrés dans une nouvelle phase de la pandémie, mais les difficultés auxquelles les parents font face ne se sont pas atténuées, loin de là. Chacun de nous fait de son mieux pour être un parent digne de ce nom. La tâche n'a jamais été facile, même avant que le domicile ne devienne le théâtre de la vie de famille, du travail et de l'école pour des millions de personnes dans le monde. ”

— Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive

Deux années de collision entre travail, école et vie de famille ont conduit beaucoup d'actifs à revoir leurs priorités et à exiger des changements. Ces derniers mois, les parents ont d'ailleurs été plus nombreux à démissionner que les salariés sans enfants.

# Être à l'écoute des besoins des parents

La flexibilité est la première exigence des parents, qui sont désireux de choisir l'heure à laquelle ils commencent et finissent leur journée de travail, mais pas seulement. La pandémie a ouvert les yeux de beaucoup d'entre eux sur l'importance de l'équilibre, du bien-être, de l'adhésion et du sentiment d'appartenance à l'entreprise... mais aussi sur la nécessité d'avoir un employeur qui les aide à prendre soin de leur la santé mentale et physique.

## CE QUE LES PARENTS REVENDIQUENT :



### UN ACCOMPAGNEMENT POUR RESTER EN BONNE SANTÉ

- 56 %** veulent avoir la possibilité de faire du sport au travail (vs. 37 %\*)
- 54 %** veulent pouvoir manger plus sainement au travail (vs. 37 %\*)



### UN ACCOMPAGNEMENT POUR VENIR EN AIDE À LEURS PROCHES

- 55 %** enfants (vs. 52 %\*)
- 31 %** parents âgés (vs. 37 %\*)



### AU TRAVAIL

- 75 %** veulent évoluer (vs. 65 %\*)
- 74 %** choisir un métier qui ait un sens à leurs yeux (vs. 68 %\*)



### POSSIBILITÉ D'ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES

- 73 %** au travail (vs. 63 %\*)
- 26 %** en dehors du travail (vs. 20 %\*)

\*chez les salariés sans enfants

## Parents : privilégier mes priorités

Les parents comptent sur leurs employeurs pour les aider à parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, un élément qu'ils jugent déterminant pour leur épanouissement. Quand ils accueillent un nouvel arrivant, les employeurs doivent désormais être à l'écoute de ses besoins et de ceux de sa famille. Pour que les salariés se réalisent dans leur travail, il faut proposer aux parents les ressources dont ils ont besoin pour traverser les périodes d'incertitude avec moins de stress. La création de mécanismes favorisant la pérennité de l'emploi et l'expression du potentiel des parents passe par des décisions fortes, une esprit d'innovation et la volonté de travailler main dans la main avec les principaux intéressés.





## PRÉVENIR LE BURN-OUT, ŒUVRER À LA SANTÉ MENTALE

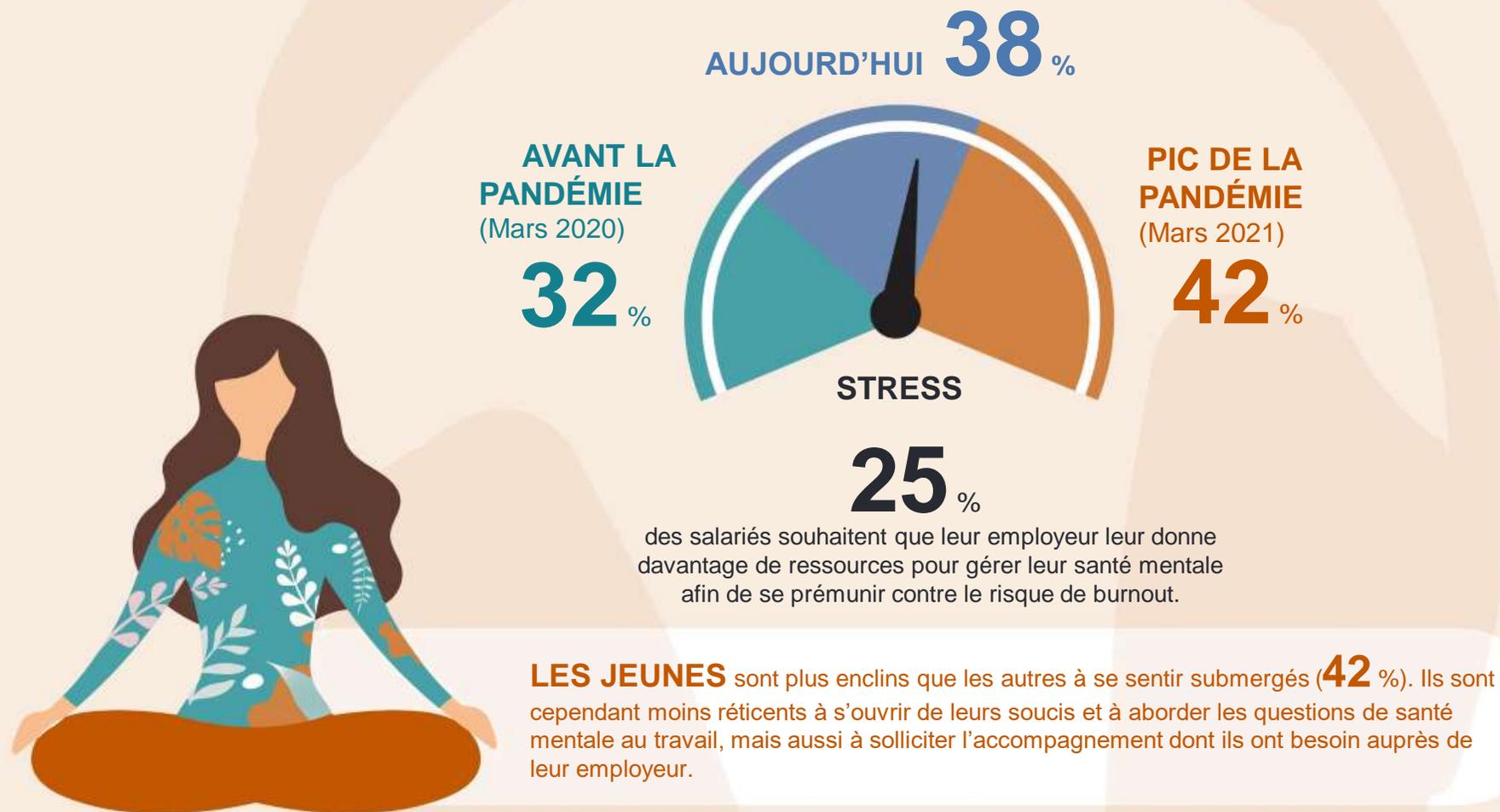
## Promouvoir le bien-être mental

“ La pandémie a ouvert les yeux de tous sur la crise de la santé mentale qui existait déjà auparavant et ne cessait de s’aggraver. Passée la phase de prise de conscience, il importe désormais d’agir. L’enjeu est d’aider les individus à déceler les signes précurseurs de soucis de santé afin qu’ils puissent être accompagnés comme il se doit, changer ce qui doit l’être dans leur quotidien, et mener une vie qui soit conforme à leurs aspirations, et non à ce qu’ils se sont résignés à accepter. ”

— Arianna Huffington, fondatrice & PDG de Thrive

La crise a mis la santé mentale au cœur des préoccupations des pouvoirs publics et des entreprises, et les salariés attendent désormais de leur employeur qu’il s’investisse pour leur bien-être mental et qu’il leur donne des moyens pour en prendre soin. L’idée est de prévenir plutôt que guérir.

# Sensibiliser les esprits, protéger les salariés



# Libérer la parole pour favoriser l'épanouissement de tous



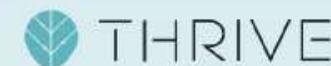
La nécessité de lever le tabou de la santé mentale dans le monde du travail est bien réelle. Malgré une prise de conscience croissante de l'importance de la gestion du bien-être mental et un **accroissement des investissements** dédiés à la prise en charge de la santé mentale au travail depuis le début de la crise, 38 % des salariés n'ont pas exploité les mécanismes prévus à cet effet par leur employeur ou ignorent encore leur existence.

Les jeunes, mieux sensibilisés que les autres à la notion de santé mentale, pourraient bien être **les artisans de la solution**. Ils tendent à être plus ouverts sur les questions de santé mentale, ce qui ouvre la voie à une libération de la parole qui pourrait fournir un éclairage précieux aux employeurs soucieux de mieux favoriser le bien-être de leurs salariés. Il serait donc opportun d'associer les jeunes à la réflexion sur ce sujet pour créer des solutions durables et pratiques au service de la santé mentale de tout le personnel.

Les entreprises doivent en faire plus pour se saisir du sujet et libérer la parole. Cela suppose un investissement continu, et la création de postes de responsables du bien-être mental. Il s'agit certes d'un sujet auquel le monde du travail doit encore se familiariser, mais il est nécessaire de prendre le temps de comprendre les besoins des salariés et de tester des protocoles d'accompagnement pour améliorer la santé des personnes comme des entreprises. Le bien-être est de plus en plus considéré non comme un avantage en nature, mais comme une stratégie essentielle pour réussir.



# Actions employeur : petits pas, impact majeur



Pour que les employés puissent non pas survivre, mais s'épanouir dans leur travail, voici cinq stratégies validées par Thrive en vue de la création d'un environnement de travail plus sain et productif :



## COMMENCEZ DÈS L'ENTRETIEN D'ARRIVÉE

N'attendez pas l'entretien de départ d'un salarié pour vous intéresser à la flexibilité qu'ils appellent de leurs vœux. L'entretien d'arrivée est une conversation qui se tient entre un manager et une recrue à son premier jour dans l'entreprise et qui commence par une simple question : « Qu'est-ce qui compte pour vous en dehors du travail, et comment pouvons-nous vous venir en aide ? »



## FAITES ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE, EN COMMENÇANT PAR LE HAUT DE LA HIÉRARCHIE

Appuyez-vous sur le storytelling et le management par l'exemple pour encourager les salariés de toutes les strates de l'entreprise à faire de leur bien-être une priorité. Un dirigeant qui explique comment il définit ses propres limites et ce qu'il fait pour se ressourcer, tout en félicitant les salariés qui en font de même, va faire tache d'huile et instiller le changement dans ses équipes et dans toute l'entreprise.



## METTEZ LE BIEN-ÊTRE À L'ORDRE DU JOUR DE CHAQUE RÉUNION

Pensez à des solutions pour incorporer le bien-être dans le quotidien afin d'éviter que les salariés accumulent du stress et finissent par se sentir débordés. Démarrez les réunions d'équipe par le partage d'une astuce personnelle pour se ressourcer, présentée chaque fois par un membre différent de l'équipe. Terminez la réunion 5 minutes en avance pour donner aux salariés l'occasion de souffler avant d'enchaîner sur la suite de leur journée. Mis bout à bout, ces petits moments peuvent avoir un impact majeur pour les personnes et l'entreprise.



## ADOPTÉZ LA POLITIQUE DES PETITS PAS

Encouragez les salariés à prendre progressivement des habitudes plus viables dans les domaines importants. Rappelez à ceux qui ambitionnent de tout changer dans leur vie qu'il est bon d'y aller par petites touches : prendre une vraie pause déjeuner, décider de faire une réunion en marchant plutôt qu'assis, ou dégager du temps sur ses heures de travail pour une activité extra-professionnelle qui nous fait du bien. Invitez les managers et salariés à expliquer les petits gestes qu'ils essaient d'adopter et pourquoi ils le font, ainsi que les difficultés qu'ils éprouvent et les domaines où on peut les aider.



## ENCOURAGEZ CHACUN À EXPRIMER SON OPINION, MAIS AVEC COMPASSION

Donnez aux salariés la possibilité d'exprimer leur opinion, de formuler des observations, de contester certaines choses et de faire remonter des problèmes, des éléments de frustration et des critiques constructives dès que le besoin s'en fait sentir. Quand les employés partagent leur ressenti, émettent des idées neuves et soulèvent des problèmes avec compassion, bienveillance et souci de compréhension, c'est toute l'entreprise qui en bénéficie.

# Aider les salariés à s'épanouir

Les salariés ne veulent pas seulement survivre, mais s'épanouir dans leur travail, et leur détermination à obtenir gain de cause se traduit par la vague de démissions sans précédent observée partout dans le monde. Les actifs réclament plus de liberté, de flexibilité, d'autonomie ou de bien-être, et cette évolution des aspirations et des réalités du monde du travail perdurera après la pandémie. Les employeurs prêts à prendre le temps de les écouter et de se réinventer en vue d'attirer, de développer et de fidéliser les talents les plus brillants sont ceux qui tireront leur épingle du jeu sur ce marché du travail qui, de mémoire d'homme, n'avait jamais été aussi concurrentiel.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur : <https://go.manpowergroup.com/whatworkerswant>

