

Wellness, le bien-être en action...

Ferroudja Meghenem, CEO, Wellness Values

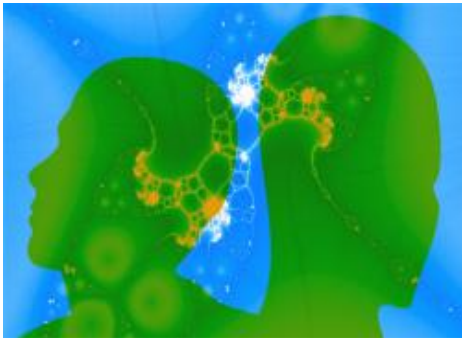
Au-delà des notions de mal-être au travail, de bien-être dans les entreprises, les approches wellness commencent à s'imposer, quelquefois dans l'urgence, à toutes les organisations. Chacun sait que les méthodes psychosociologiques, certes très utiles, ne sont plus suffisantes. C'est toutes les stratégies et les cultures managériales qui sont désormais interpellées. Dans un environnement mouvant, avec les évolutions inéluctables vers l'entreprise digitale, les changements générationnels, les nouveaux besoins de sens, ce sont au premier chef toutes les strates de management des entreprises qui sont concernées.

Pourquoi cette explosion récente des mouvements wellness ? Pourquoi voit-on aujourd'hui l'émergence de ces notions aux Etats-Unis ? Pourquoi maintenant plus qu'hier ? Quels sont les moteurs qui font qu'ils sont plus cruciaux aujourd'hui qu'auparavant ?

Une des premières raisons, c'est que les entreprises intègrent aujourd'hui de nouvelles générations, Y ou Z, dont les préoccupations diffèrent des précédentes. Ces générations attachent plus d'importance à la question du pourquoi (*Why*, *Y...*), qu'à la question du quoi. Si le sens du travail n'est pas dans l'entreprise, ces nouveaux acteurs risquent de la quitter.

On fait face également à l'essor de la digitalisation. Présente partout, elle soulève des problématiques en termes de sensation d'accélération et des tensions afférentes. Certes, cette digitalisation est une formidable opportunité pour les entreprises, pour améliorer les services existants offerts aux clients, innover et proposer de nouveaux services... Mais elle génère aussi des points problématiques, des charges de travail plus importantes, avec tous les stress potentiels générés.

Certains sociologues se sont spécifiquement penchés sur ces phénomènes d'accélération et ses conséquences. Par exemple Harmut Rosa¹, dès 1998, a insisté entre autres sur les déshumanisations induites. Dix ans après, il vient de publier une étude sur la Résonance, sa nécessité, les conséquences dramatiques d'un manque de résonances "horizontales" avec les autres, "verticales" avec les buts, "obliques" avec les objets, le monde environnant... Comment recréer de la résonance dans toutes ces dimensions ?



Il y a aussi une autre cause : l'impact du digital sur l'humain, dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise, car chacun est de plus en plus connecté et a du mal à se déconnecter, de ses mails, de ses applications. Ce ne sont plus les hommes qui utilisent les machines, ils sont devenus en quelque sorte les esclaves de ces machines. Il suffit d'observer les gens dans les moyens de transport. Ces comportements sont tellement incorporés dans les habitudes qu'ils sont considérés comme naturels. Or, on assiste à un phénomène addictif, générateur mécanique de stress !

De plus, il y a le phénomène qui fait que chacun, médiatiquement, est surinformé, peut s'autocomparer avec ce qui se passe ailleurs. Cela peut susciter des besoins et envies quelquefois irrationnelles, à désirer des choses que l'on n'aurait pas désirées sans cette hypermédiation, ce qui représente une autre source potentielle de frustrations et de stress.

Wellness, c'est quoi ?

La notion de bien-être n'est pas vraiment récente. Le terme *wellness* est apparu en anglais au milieu du XVII^e siècle. Composé à l'aide de l'adverbe *well*, "bien", et du suffixe de formation des noms *-ness*. Il désigne un état ou une sensation de bien-être, d'harmonie, qui résulte d'une bonne santé physique et morale et s'oppose à *illness*, "maladie"².

La signification du wellness a par la suite été revisitée par différents acteurs. Ainsi, le National Wellness Institute (NWI) considère le wellness comme un processus actif au cours duquel chacun fait des choix en conscience pour améliorer et mieux apprécier sa vie³. Beaucoup de philosophies et de pratiques ont pour objectif d'amener les gens à plus de bien-être, certaines pratiques physiques et mentales peuvent y contribuer. On peut avoir l'impression que le mot se banalise, avec beaucoup d'acteurs : psychologues, sociologues, coaches, etc. C'est pour cela qu'il faut bien définir ce dont on parle.

1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Hartmut_Rosa

2. L'entrée de "Wellness" de l'*Encyclopedia of Philosophy* (SEP) de Stanford indique comment les termes liés au bonheur diffèrent. Selon le SEP, les termes "heureux", "bien-être", "satisfaction", "plaisir" ou "bien-être" peuvent faire référence à une série variée d'états possibles allant de réflexions sur des événements, de typologies (issues éventuellement de la neuro-imagerie cérébrale), de perceptions sensorielles (douleur, plaisir), de structures cognitives, de la durée des expériences, de la répétitivité, de l'objectivité, d'aspects altruistes ou égoïstes, etc.

3. www.nationalwellnessinstitute.org



Dans le mot bien-être, il y a le mot être. Le bien-être, c'est donc avant tout un état donné. C'est une notion éminemment subjective : on est bien, ici et maintenant, avec un certain environnement, avec certaines personnes. Il vaut mieux parler de *chemin d'épanouissement*, et à ce titre la définition que soutient le NWI⁴ est pertinente. Dans le monde de l'entreprise, c'est ce chemin qui, par exemple, permet d'armer les acteurs, les managers, aux possibilités de combat ou d'échappement, face à des situations où il peut y avoir des blocages.

Se battre, s'échapper... ou stresser

Henri Laborit⁵, en étudiant les conduites humaines à partir d'expériences sur des animaux, avait défini que les seuls trois scénarios possibles en situation de problème, de conflit, étaient le combat, la fuite (lire *Éloge de la fuite*⁶) et le rien-faire (on ne peut ni combattre, ni fuir), sachant que cette dernière position peut se définir excellemment comme la position où on est typiquement dans le stress !

Le wellness apporte aux équipes une approche méthodologique qui va leur permettre d'avancer dans cette voie dans leur fonctionnement au quotidien.

Avoir pour être

La moitié des répondants à l'enquête CFDT (51 %) déclarent que leur charge de travail est excessive, cela impactant la qualité du travail puisque 58 % considèrent ne pas avoir le temps de le faire correctement. 73 % aimeraient participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur organisation.

(Source : Enquête 2017 « Parlons Travail » de la CFDT - 2ème baromètre de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)).

Certes, on parle là des chemins vers le bien-être, mais *quid* des chemins vers le bien-avoir, une motivation également forte de l'homme moderne ? N'y a-t-il pas une possible confusion des termes ? Quelquefois les gens vont appeler bien-être des choses de l'ordre du bien-avoir

(argent, maison, pouvoir, etc.). Cela résulte de notre nature humaine car nous sommes des êtres de besoin. En d'autres termes, nous avons besoin d'avoir pour être. Par conséquent, nous sommes constamment en quête de "l'élément" qui va nous permettre d'exister et d'être plus heureux. Mais on ne peut prédire dans quel état on sera après l'acquisition de "l'élément" désiré et sans une analyse fine de qui nous sommes, de nos valeurs, nous versons souvent vers l'excès car l'humain désire toujours plus.

La sensation de bien-être dépend de différents aléas, on peut être bien à un instant *t*, et l'instant d'après beaucoup moins. C'est pour cela que la notion de bien-être est moins pertinente que le wellness, c'est-à-dire cette notion de chemin permettant aux individus et au collectif d'évoluer.

4. NWI : National Wellness Institute.

5. https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Laborit

6. Henri Laborit, *Eloge de la fuite*, Gallimard, 1985.

Les six dimensions du wellness

L'approche wellness s'applique souvent à la vie au travail. Elle vise ainsi à éviter aux gens, aux organisations, aux systèmes de management, la situation de stress, l'impossibilité de bouger. Mais cela s'applique également aux acteurs pour mieux vivre leur vie globale. Le wellness est une approche multidimensionnelle qui démontre bien qu'il est difficile de dissocier la vie quotidienne de la vie uniquement professionnelle. L'interface est très fine entre ces champs, mais une résonance se fait, tout se répercute sur tout. Les entreprises ne peuvent donc dissocier, et doivent traiter d'une certaine façon, les deux aspects.

Bien-être peut être quelquefois connoté d'une notion de repos physique et mental, d'une satisfaction "repue", d'une plénitude et d'une quiétude. Or de nombreux individus peuvent ne se sentir bien que dans des situations de stress, inconfortables, de challenges, de défis. Au fond, le mot bien-être est-il vraiment adapté, car bien se sentir peut aussi impliquer l'inconfort ? En effet, en situation de défis, on peut "se faire mal", pousser assez loin ses limites. "Se faire mal" pour développer de nouvelles aptitudes, acquérir de nouvelles connaissances n'a rien de contradictoire. Si on fait un focus sur l'activité sportive, il n'y a pas de mal à bouger, au contraire, l'être humain est génétiquement programmé pour bouger, mais la position assise s'impose davantage dans notre vie quotidienne. Même l'exploit sportif ne vise pas à détériorer son corps !

Certains ne se sentent bien que dans des situations stimulantes et difficiles. Ce point est pris en compte dans l'approche wellness et recouvre une de ses dimensions, la dimension Intellectuelle : se challenger pour penser en dehors de notre zone de confort. L'importance relative de cette dimension dans notre vie dépend de notre personnalité, de nos centres d'intérêt, de nos expériences. Rappelons que les six dimensions du wellness (inspiré de la représentation du National Wellness Institute) sont :

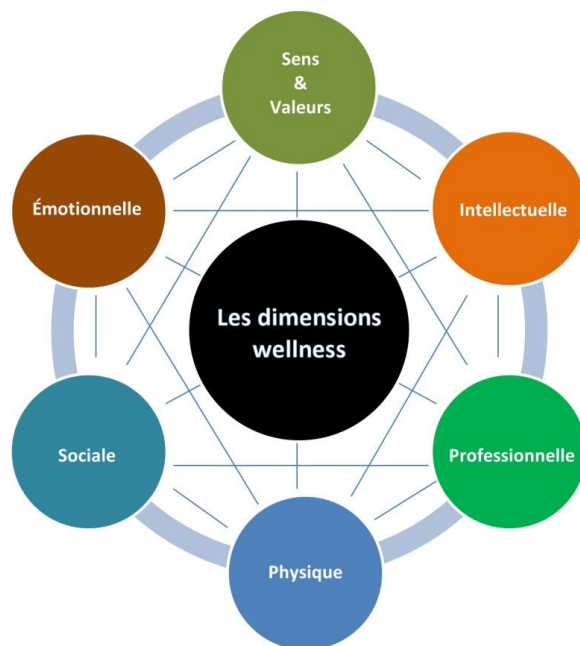


Figure 1. Les six dimensions du wellness.



La dimension Intellectuelle. Penser en dehors de notre zone de confort, vivre de nouvelles expériences, stimuler notre créativité, se développer intellectuellement.

La dimension Professionnelle. Notre satisfaction personnelle au travers de notre travail et notre capacité à équilibrer vie professionnelle/vie personnelle.

La dimension Sociale. La manière avec laquelle nous interagissons avec les autres et l'environnement.

La dimension Émotionnelle. Notre capacité à prendre conscience de nos émotions et à les gérer.

La dimension Physique. Notre capacité à prendre soin de notre santé.

La dimension Sens & Valeurs. Prendre conscience de ses valeurs, rechercher du sens dans sa vie, être aligné entre ce que l'on pense, ce que l'on fait et nos valeurs.

Instrumenter l'approche wellness

Ces six dimensions sont toutes indispensables et synergiques. Quels sont les instruments pratiques pour jouer sur tout ça ? Comment détecter les problèmes, peser leur importance, comment les soigner, les corriger ? Dimension par dimension, y a-t-il des techniques de diagnostic, de détection de besoins, d'amélioration sur chacun des thèmes ?

Un salarié désengagé coûte 13 340 € par an en France

(Source: IBET 2018 – Mozart Consulting)

On constate que le modèle multidimensionnel (six dimensions) est un outil en soi, très pertinent aussi bien pour les individus que pour les organisations. A l'échelle de l'individu, il permet une meilleure connaissance de soi et d'avancer sur ce chemin d'évolution. Au

niveau des organisations, il constitue un outil stratégique qui permet une meilleure compréhension des collaborateurs et fournit des pistes pour repenser l'organisation, afin que celle-ci soit la plus favorable possible pour ses collaborateurs au regard de leurs métiers.

En pratique, la démarche débute en général par un diagnostic qui mettra en évidence les dimensions qui méritent d'être approfondies et sur lesquelles les acteurs devront travailler. L'importance relative des dimensions devra être pesée en fonction de l'environnement, de la spécificité des organisations et des individus. Au regard des résultats, un plan d'amélioration sera tracé. Ce sont là des outils de prise de conscience, permettant de tracer le chemin d'amélioration.

Une fois le diagnostic fait et le plan de progrès possible imaginé, quel "couteau suisse" a-t-on dans la poche pour avancer ? Il faut là nécessairement des ressources pour mettre en œuvre le plan de progrès : animer et évaluer. Selon les actions, il sera probablement utile de faire appel à des acteurs externes spécialistes d'un sujet en particulier. Il est indispensable aussi de faire monter en compétences les managers et équipes internes.

L'approche wellness, au sens où nous la décrivons dans cet article, va bien au-delà des activités "classiques" de coaching, que les organisations utilisent souvent déjà. Elle prend en compte l'organisation dans son ensemble et ses spécificités métiers. Il s'agit avant tout de prendre conscience qu'un élément doit évoluer. Donc soit les acteurs prennent conscience et peuvent décider eux-mêmes des actions à prendre, soit ils décident de se faire accompagner par une tierce personne spécialiste pour définir les actions appropriées.

Organisations et wellness

Ceci peut sembler assez simple pour les individus eux-mêmes. Mais quand on parle des organisations, il y a les systèmes de management, les directions, les managers, etc.



Un manager, par nature, peut être, bien sûr, un acteur positif ou négatif pour le wellness. Mais de plus, il a lui-même, souvent plus que d'autres, des problèmes de wellness personnels, liés à sa fonction d'intermédiaire, avec toutes les injonctions contradictoires de ses responsabilités d'exécutant et de manager humain. Les cas graves peuvent aboutir à des situations de blocage, de stress, ces instants où l'on ne peut ni agir, se battre, ni s'échapper. Il existe de nombreuses circonstances où le salarié peut se retrouver dans cette situation. Fuir est

difficile stratégiquement et économiquement, et combattre est complexe, il y a souvent inégalité des armes entre managés et managers. Il faut donc armer le manager pour qu'il soit capable de rééquilibrer les curseurs, pour éviter que les collaborateurs puissent se retrouver dans ces situations intenable et pour lui permettre d'échapper à la situation d'être entre le fer et l'enclume, ne pouvant incliner les politiques de la direction générale, ni s'y soustraire.

L'approche wellness, déployée dans les organisations, doit ainsi impliquer tout le monde. Un enjeu initial évident est la sensibilisation des directions générales pour impulser la démarche collectivement. Cette impulsion doit se faire au plus proche des équipes, il faut un discours convaincu de fond pour lancer la mécanique. Il faut de plus convaincre que c'est maintenant qu'il faut le faire, que les différentes dimensions doivent toutes être abordées, pour éviter que les gens se retrouvent en situation de blocage, de stress. Dans ce cadre, il faut également convaincre que les instrumentations qui seront déployées sont de qualité, tant auprès du personnel que des managers. Un discours de la direction générale est clé pour rassurer les acteurs sur la volonté de faire bouger les lignes sans double langage.

Agir localement, agir vite

Mais un manager local, sentant des problèmes, peut-il, de lui-même, sans obligation d'implication de sa direction générale, mener des actions wellness ? Certes, il est toujours agréable d'avoir un manager impliqué mais ses actions seront facilitées si la direction générale l'est également. Le risque ici est d'avoir des managers frustrés si leurs initiatives ne peuvent pas être mises en place en raison d'une organisation rigide et fermée.

Il faut aussi savoir hiérarchiser, parmi les six dimensions de wellness, pour une entreprise donnée, les plus urgentes et/ou les plus importantes. Toutes les dimensions sont évidemment essentielles. Mais, quand on parle des organisations aujourd'hui, il faut sans doute mettre l'accent d'abord sur la dimension Intellectuelle en encourageant le développement des collaborateurs. Ces derniers doivent avoir l'impression d'évoluer dans leur pratique et aussi d'apprendre de nouvelles choses. Concernant ce dernier point, il s'agira, par exemple, d'informer les collaborateurs sur des sujets utiles et pratiques pour les aider dans leur vie quotidienne. Bref, il faut réussir à créer des moments de divertissements utiles qui ne sont pas nécessairement en lien avec le *business*.





Mais ceci est bien sûr lié à la dimension Sens et Valeurs. Elle est en quelque sorte l'élément moteur (le socle) qui va dicter nos pensées et actions, qui va nous guider dans notre évolution sur les cinq autres dimensions. Dans le cas d'une organisation, il s'agira d'incarner à travers des actions concrètes les valeurs "affichées" qui placent les collaborateurs au cœur des préoccupations de l'organisation. En effet, il est une chose de définir et publier des valeurs, mais réussir à les incarner en est une autre. Ensuite, c'est la dimension Sociale, car dans une organisation, nous sommes tous en interaction. La dimension Emotionnelle est également cruciale, l'art de gérer ses émotions, l'entreprise sait que certaines situations peuvent être très dures.

Conditions de réussite

A la lumière des expériences passées, aux Etats-Unis par exemple, on connaît mieux les inhibiteurs pratiques rencontrés sur le chemin des approches wellness. Il y a tout d'abord le manque de stratégie : on met en place un programme mais il n'y a pas de réelle réflexion en amont pour justifier sa pertinence. Il y a aussi l'absence de pilotage et de suivi, qui permettrait par exemple de le réajuster s'il s'avérait inefficace.

On voit aussi les cas où les objectifs ne sont pas suffisamment clairs pour les collaborateurs, et donc ne vont pas susciter l'intérêt. Il y a aussi les cas où la focalisation sur les objectifs court terme vont rendre difficile la mise en place de cette nouvelle dynamique, mais ça, c'est classique...

Cultures wellness

Wellness, on l'a bien compris, est une dynamique multidimensionnelle, visant collaborateurs et managers, mais qu'est-ce qui explique sa naissance aux Etats-Unis ? Ce pays aurait-il plus de prédisposition au wellness que l'Europe ?

La culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs sont les deux préoccupations majeures des entreprises à l'échelle mondiale.

Dans le monde, seuls 13 % des salariés sont engagés dans leur travail, en France le taux est de 5 %.

(Source: Steelcase Global Report - Engagement and the Global Workplace)

Les Américains sont indéniablement plus sensibilisés au wellness, notamment la dimension Physique, qui consiste à prendre soin de sa santé. En premier lieu, cela est dû à l'obésité, un phénomène qui touche la

population depuis 1970, et toujours d'actualité. Aujourd'hui, 40 % de la population américaine est considérée comme obèse. Par conséquent, des mesures pour limiter les risques liés à la santé et les coûts associés (crises cardiaques, diabète, etc.) ont été mises en place progressivement dans la société américaine (sensibilisation à l'hygiène alimentaire, développement du fitness, préconisation d'activités physiques, etc.). Aujourd'hui, la préoccupation des organisations concerne toutes les dimensions du wellness.

87 % des entreprises considèrent que la culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs sont leurs principaux challenges.

(Source: Deloitte's 2015 Global Human Capital Trends survey)

Une autre différence est sans doute le profil plus aventurier des Américains. En France, on est souvent plus orientés sécurité, moins innovants sur les pratiques. Les Américains, dès qu'un

concept apparaît, sont plus tentés de l'expérimenter. Il suffit de voir tous ces mouvements qui ont émergé de la côte Ouest depuis les années 1960 : mouvements hippies, Ecole de Palo Alto⁷, nouvelles thérapies. Ces domaines de pensée ont souvent été fondateurs des orientations vers le mieux-être individuel et collectif. De plus, il y a cette orientation vers l'action, vers le refus du "rien-faire", vers les combats ou la résistance (voir l'esprit western), vers les changements... Et il y a toujours l'ampleur de la vision, souvent mondiale, certes quelquefois hégémonique mais toujours ambitieuse. On y voit souvent les choses en grand.

Par où commencer ?

A part la nécessaire "illumination" des directions générales sur ces sujets, en France, par où est-il aujourd'hui le plus utile de commencer les manœuvres wellness ? Il faut le savoir, le point clé, c'est la culture de l'entreprise. Il s'agit de réussir à apporter de nouveaux éléments à la culture existante de l'organisation. L'interaction la plus utile se situe au niveau des managers. Ils sont au contact des équipes, ils ont donc un rôle crucial. Il faut donc commencer par outiller ces managers, pour qu'ils puissent impulser les démarches. Outiller implique outils. Il y a tout un panel d'outils utilisables. Par exemple, il faut sans doute instiller aux managers les instruments opérationnels de trois stratégies gagnantes :

- Comment le manager peut-il incarner le wellness pour son équipe, être suffisamment exemplaire ?
- Comment communiquer en mode wellness ? Comment bien communiquer en mode bienveillance et impliquant surtout l'écoute ?
- Comment créer des rituels managériaux favorisant le bien-être des équipes, créer du lien, accompagner les équipes, etc.



Dans les faits, quel investissement temporel implique le déploiement d'un programme wellness pour les managers et collaborateurs ? Cela va dépendre vraiment du type d'action wellness déployée. Par exemple, s'il s'agit d'organiser des sessions visant à sensibiliser les collaborateurs sur leur bien-être ou leur santé, des temps d'une à deux heures sont préconisés. Ces temps favorisent l'interaction, le divertissement, créant ainsi une coupure enrichissante dans la journée

de travail, avec des apports qui vont également leur servir aussi chez eux, dans leur vie quotidienne. Quant aux séminaires manager (Incarnier, Communiquer, Créer), il faut en général prévoir une journée, l'idée étant d'apporter des choses utiles aux collaborateurs et aux managers dans un mode peu chronophage.

Liberté des méthodes

Ces instrumentations peuvent être mobilisées sur d'autres domaines. Dans le champ wellness, il faut distinguer la méthode et le domaine d'application. Il faut voir le wellness comme une méthodologie qui

7. https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_Palo_Alto



donne un cadre de travail permettant d'agir en fonction de l'effet recherché. Celle-ci peut avoir différents domaines d'application.

Nous avons évoqué le domaine de l'individu ainsi que celui qui se rapporte aux organisations. La relation client peut par exemple aussi être un autre domaine d'application. Tant que l'on a à faire à des individus, nous pouvons nous aider du wellness. Il n'y a pas vraiment de techniques spécifiques en soi. Il faut rester libre de définir les modes et les rituels que l'on veut appliquer.

Il est également important de clarifier les motivations réelles de mise en œuvre d'une pratique en particulier : mettre en œuvre une pratique parce qu'elle fait sens dans une organisation donnée au regard de ses valeurs, de sa mission et de ses profils métiers.

Le rôle clé des managers

Dans l'entreprise, c'est au fond le rôle du manager de mener, avec ses collaborateurs, tout ou partie de ces manœuvres. Il faut former ces managers à devenir des consultants wellness dans leur structure et les rendre autonomes dans cette mission de facilitateur. Il est nécessaire que les entreprises s'approprient des instrumentations et des techniques, permettant aux managers d'appliquer les dimensions du wellness à eux-mêmes, et les transmettre à tous. Néanmoins, dans certains cas, il faut faire appel à de vrais experts externes, sur des sujets de santé spécifiques par exemple.

Mais pour tous les ressorts du savoir-être, c'est aux managers de s'approprier les techniques. En synthèse, il s'agit d'armer le manager, en plus de l'art du management et de l'art du *leadership*, de toutes les techniques de l'art du wellness. Il vient indéniablement compléter et enrichir la palette des managers. Ce sont clairement eux qui doivent devenir les agents du changement, impulser la démarche au sein de leurs équipes.

Quelques précautions d'usage



Il faut faire attention néanmoins. Le manager n'a pas vocation à devenir psychologue. Malgré tout, il doit être armé de bases afin de prendre de bonnes décisions. Un point essentiel du management est d'apprendre à connaître ses équipes. Un collaborateur écouté a plus de chance de devenir un collaborateur engagé. Par ailleurs, on oublie trop souvent que les collaborateurs ont tendance à se projeter dans une organisation, et cette projection se fait en général à travers leur manager. Donc, plus le manager enverra

une vision positive des choses, des actions, des stratégies, du métier, plus les chances d'engager le collaborateur seront grandes. En outre, il n'existe pas qu'un type de manager : il y a le manager arbitre et décideur, le manager facilitateur, le manager consultatif, le manager meneur charismatique, le manager orchestrateur. Il faut être capable de rendre adaptable l'approche wellness à ces différents types de management.

Il faut aussi s'intéresser à la notion de motivation intrinsèque⁸. C'est-à-dire la motivation⁹ naturelle des acteurs, basée sur le plaisir, non dépendante de choses externes, telles que la rémunération, les primes, etc. C'est un levier important sur lequel l'entreprise peut agir pour renforcer la collaboration. Mais pour cela, il faut connaître les motivations intrinsèques, qui sont souvent privées et secrètes, et cela risque d'être considéré comme une intrusion dans une sphère assez privée. C'est un des challenges des managers, d'en savoir assez sur ces moteurs. Si l'opportunité existe, il faut la saisir. Savoir s'il faut la forcer est une autre question.

Dans la troisième stratégie gagnante évoquée, l'art de créer, on doit apprendre au manager la manière de créer du rituel managérial, pour créer du lien et accompagner les équipes. C'est vraiment crucial aujourd'hui, du fait de la montée de la digitalisation. Une démarche wellness se doit d'être totalement inclusive, ne marginaliser personne, être adaptée en tenant compte des spécificités de l'organisation, des profils métiers, et active, actualisée au fur et à mesure de l'avancement.

Les enjeux de l'ego

Dans la dimension Sociale, il faudra également traiter la gestion de l'ego, pour minimiser les problématiques politiques au sein de l'organisation. En effet, dans l'ego¹⁰, il y a deux caractéristiques clés : l'ego sain et l'ego toxique. L'ego sain représente le "Moi, Je", une disposition dont tout le monde doit jouir pour prendre des décisions, être autonome, unique, créatif, par exemple, j'existe en tant qu'individu, je fais des choses, je m'affirme. Et l'ego toxique représente cette voix qui nous murmure sans arrêt et qui, par exemple, nous pousse à interpréter faussement des comportements ou à avoir du ressentiment envers les autres.



Les impacts de l'ego toxique en entreprise ne sont pas neutres car le climat qui en découle génère des peurs qui affaiblissent la motivation des individus à travailler ensemble. La réalité de l'ego est généralement ignorée par les entreprises. Elle devrait être prise en compte pour repenser et optimiser le travail collaboratif. Sensibiliser les collaborateurs et le management à cette réalité est déjà un premier pas pour favoriser de meilleures conditions de travail.

Wellness dans le monde ?

Dans wellness, il y a implicitement l'idée d'aller vers un monde meilleur, plus apaisé. Quand on voit le monde tel qu'il est, on en est souvent loin, avec des vrais stress, des tentatives de fuite (cf. migrants), des

8. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

9. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>

10. <http://www.ithaquecoaching.com/articles/ego-intelligence-collaborative-3489.html>



combats, et le plus souvent des situations de blocage, de stress profond, pour la majorité des gens, qui ne peuvent ni se battre, ni fuir.

L'entreprise qui essaye de se créer sa dynamique de wellness, le fait pour des raisons évidentes d'efficacité. Mais on peut être interpellé par la situation extérieure. Donc, si elle met le wellness dans ses valeurs, elle doit peut-être aussi tenter d'agir, dans la mesure de ses moyens, sur le wellness du monde ? Comment peut-elle servir d'exemple pour les autres ? Wellness doit pouvoir être un concept interne, mais aussi externe.

Quel que soit le métier, même si le métier de l'entreprise est quelquefois éloigné des valeurs wellness dans le monde, il faut bien réfléchir à l'image que l'on souhaite donner en interne (les collaborateurs) et en externe. De cette réflexion, doivent découler des actions qui seront animées et suivies. Encore une fois, l'approche wellness ne vise pas à atteindre la perfection, qui est une utopie, mais elle privilégie la prise de conscience et le fait de vouloir changer les choses dans une perspective d'amélioration. On en revient là à la dimension Sens et Valeurs : la tentative de mise en cohérence entre ce que l'on fait et ce que l'on veut être est clé. Une partie de l'approche wellness doit donc aussi s'attacher à ce problème d'image.

On peut être, de façon réaliste, optimiste sur le fait que le courant wellness va se développer vraiment en Europe. Déjà certaines des mutations du monde, générations, digital, etc. vont nous y obliger. Cette quête va se poursuivre, les gens vont être vraiment demandeurs. Par exemple, les concepts actuels de Symétrie des attentions¹¹ accélèrent la demande vers une vraie stratégie wellness. De toute évidence, les problèmes individuels vont impacter toutes nos collectivités. Si elles veulent rester efficaces et compétitives, il est crucial d'inclure dès maintenant cette évolution dans leurs visions stratégiques.

11. <https://symetriedesattentions.com/>