



Le bien-être au travail Croisière ou galère?

La vie professionnelle ressemble parfois à une course à la voile : Léa est arrivée un peu par hasard, elle semble perdue à son poste alors qu'Olivier a de la motivation pour dix. La vie professionnelle est source d'épanouissement pour lui et il enchaîne les challenges avec passion alors que Léa se sent de plus en plus mal. Ils évoluent pourtant dans le même contexte.

La métaphore du voilier correspond bien au vaste sujet de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Dans le monde professionnel comme en régate, on a un objectif, une équipe et des moyens. Le manager/skipper doit prendre en compte un contexte particulièrement volatile, incertain, complexe et ambigu. Combinaison d'une météo capricieuse, d'une mer changeante et parfois insécurisante et de la pression des concurrents, l'environnement maritime présente beaucoup de similitude avec le monde de l'entreprise. On souffre d'ailleurs d'un dérèglement qui est à la fois climatique et économique. Tout est lié. Ce contexte instable oblige le manager à réévaluer sans cesse ces paramètres externes avec les données internes : compétences et bien-être de l'équipage, état du matériel, chrono... C'est là que sa responsabilité managériale intervient. Comment peut-il faire en sorte que chacun soit bien à son poste et bien dans son poste ?



Performance... Efficience...
Ouais, enfin...
et si on parlait de notre QVT ?

- En régate, un barreur demande des compétences spécifiques. Il n'est pas interchangeable avec un équipier d'avant. Il arrive que des collaborateurs ne soient pas à la bonne place au regard de leurs compétences ou de leurs talents. Si l'expertise est insuffisante, cela entraîne un sentiment d'illégitimité et un stress inévitable qui ne fera qu'augmenter à chaque nouvel objectif proposé. Si la personne est compétente mais qu'elle est mal orientée, le décalage crée une lassitude et un manque de motivation préjudiciable à la qualité de vie au travail. C'est le cas de Léa qui est arrivée par hasard sur le bateau et à qui on donne la barre, poste clé, sans qu'elle ne soit dimensionnée pour ce poste. L'évaluation annuelle est une occasion pour les managers d'évaluer ces deux critères avec leurs collaborateurs. Ont-ils besoin de formation sur un sujet ou un autre ? Quelles sont leurs attentes et leurs besoins ? Les tâches attendues correspondent-elles à leurs talents et ont-ils l'évolution attendue ? Un talent est ce pour quoi nous avons du plaisir, de la facilité et de l'énergie.
- La combinaison des talents et des fonctions qui y correspondent peuvent créer une dynamique vraiment épanouissante. C'est la notion de flux dégagée par Mihály Csikszentmihályi, chercheur en psychologie, et qu'on retrouve dans la voile. L'écoulement laminaire crée les conditions d'une progression efficiente du bateau. A l'inverse, les turbulences viennent perturber ce flux et réduisent la performance. C'est la réceptivité, l'écoute et l'observation des éléments qui permet au skipper de créer la dynamique et de limiter les freins. Dans la vie professionnelle, lorsqu'on a la chance d'être dans le flux, l'effort est peu coûteux au regard des résultats, la concentration est facile, la progression rapide. Cet état se trouve parfois par hasard ou par intuition, sinon, comme le marin qui règle ses voiles, on peut le chercher avec des outils qui font émerger les talents, les valeurs et les ancrages profonds de la personne. C'est la congruence de tous ces paramètres qui rend possible le flux. C'est cet état qu'il faut rechercher car il est à la fois le plus confortable pour les personnes et le plus efficient pour l'équipage.
- A l'inverse, lorsque la direction du bateau est erratique, que les turbulences viennent troubler la dynamique, les choses se compliquent. Comme un mal de mer qui monte doucement, il arrive que le malaise s'installe pour les équipiers. Si chacun a une résistance au mal de mer qui est lui très personnelle, il en est de même face aux difficultés de la vie professionnelle. Ce qui est un challenge très stimulant pour l'un devient hautement insécurisant et paralysant pour d'autres. Quand on voit les coureurs du Vendée Globe, on comprend vite que notre capacité de résilience est inégale. Pour autant, cette résilience n'est pas une qualité innée, elle se muscle, même si certains ont besoin d'être épaulés pour la développer. C'est parfois l'attention du manager, l'ambiance de l'équipe qui donne à l'équipier malade les moyens de dépasser cela. Mais quand la souffrance s'est installée, ces points d'appuis ne suffisent plus et il faut pouvoir trouver des solutions personnalisées. Quand tout l'équipage est en souffrance, le manager doit prendre des décisions ajustées aux enjeux évidemment – une régate amicale n'est pas une transat – et qui conviennent en premier lieu au bien des personnes. On veut gagner, mais pas à tout prix. Continuer coûte que coûte quitte à blesser les équipiers est une inversion des priorités qu'on fait parfois sans en avoir conscience et malgré une bonne volonté évidente. La passion ou l'engagement entièrement tendu vers l'objectif peut faire perdre de vue cet essentiel à tout manager. Quand dans une équipe professionnelle les arrêts maladie et le *turn over* se succèdent, créant une hémorragie des forces vives, le manager doit s'interroger sur ses décisions managériales au regard du contexte. Le mal de mer bien que parfois très intense reste réversible alors que le *burn out* l'est beaucoup plus difficilement et les conséquences sont autrement plus graves. Les moyens de prévention des risques psycho-sociaux doivent être à la hauteur des conséquences.
- On sait aujourd'hui que le mal de mer naît de la divergence des informations apportées par les yeux et par l'oreille interne. De la même façon, les injonctions paradoxales, les ordres et contre-ordres qui font perdre la direction, le sens et qui créent de la confusion engendrent du mal être dans le travail. Le cerveau ne peut traiter deux ordres contradictoires et se met en *bug* lorsqu'il est confronté à cette situation. Clarifier les objectifs, simplifier les *process* et donner du sens apporte un soulagement presque immédiat aux équipes qui n'ont pas toujours conscience de cet état de confusion. Il faut parfois l'aide d'un coach d'équipe pour faire émerger la problématique qui, en plus de semer le malaise, freine la performance collective.
- Comme en mer, le stress est un des grands facteurs du mal-être au travail. Ce sujet est complexe car il combine deux paramètres : les stresseurs et la stressabilité. Les stresseurs sont des éléments extérieurs et objectifs : en mer comme en entreprise, le déchainement des éléments, le bruit, l'insécurité et l'incertitude, l'avarie de matériel, la pression des sponsors ou des fonds d'investissements, la mauvaise ambiance sont autant de critères de stress. Ils se combinent avec la stressabilité individuelle et subjective qui dépend de la vie de chacun, de ses ressources, de son caractère, de ses blessures... Un peu de stress nous permet de nous mobiliser, mais un stress permanent nous empoisonne psychologiquement et physiquement.
- Chacun dispose de ressources qui lui sont propres. Et c'est là qu'un bilan QVT va permettre aux collaborateurs d'identifier les ressources personnelles et collectives dont il dispose. La démarche lui permet d'identifier et de s'approprier sa propre QVT, de faire émerger ses problématiques autant que ses points d'appuis puis de prendre les décisions qui lui permettront de rester dans une dynamique d'efficience et d'épanouissement.

Finie l'époque où on pouvait consommer et consumer la terre pour un plus grand profit matériel et il en est de même pour les personnes. Tout est lié dans cette écologie intégrale.

Une régata n'est pas une croisière où chacun peut consommer tranquillement, s'installer dans le principe de plaisir et choisir ce qui lui plaît ou non. Appartenir à une équipe exige un engagement de tous. Pour autant, le manager n'est pas responsable du bonheur de ses collaborateurs. C'est une charge qu'il ne peut pas porter et qui incombe à chacun. En revanche, il est responsable, par son analyse permanente du contexte et ses décisions, des conditions du bien-être de ses équipes. Il l'est par empathie et parce qu'il a une responsabilité morale, mais aussi parce que la loi lui donne une obligation de moyens. Et de façon pragmatique, il l'est aussi parce que le bien-être d'une équipe contribue clairement à son efficience.

Il est loin le temps des galères puis celui de la marine en bois où les marins étaient enrôlés malgré eux. La jeune génération se montre exigeante puisque depuis le Covid, la qualité de vie reste le premier critère dans leur recherche d'emploi. Les organisations professionnelles doivent faire leur mue si elles veulent rester attractives et intégrer les meilleurs talents. La QVT est devenue une condition *sine qua non* de la performance. Seuls les leaders qui en ont conscience pourront s'adapter aux enjeux de la décennie qui s'ouvre.

Le bien-être au travail : régata ou galère ?



Une petite illustration pour commencer,



une analyse pour continuer.

Victoire Dégez Conseil propose :

- **Le déploiement de projets QVT qui apportent**

- aux collaborateurs la possibilité de faire un point sur leur propre qualité de vie au travail et d'avoir un espace d'écoute et de conseil personnalisé et confidentiel,
- aux dirigeants des données fiables et précises pour faire un état des lieux de leur organisation, d'identifier les problématiques, de les traiter, de prévenir les risques psycho-sociaux et de construire leur stratégie QVT.

- **Des bilans individuels « Booster job »** pour faire un point sur son bien-être au travail, l'adéquation de ses talents avec son poste, de ses valeurs avec son travail. Cette analyse se fait avec des outils performants (Wellscan, TLP-Navigator, Valeurs et motivations, ancrages...) et les compétences d'un consultant certifié.

Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil, [cliquez ici](#).

Victoire Dégez Conseil | victoire.degez@wanadoo.fr, 4 place du carreau, Ermenonville, 60950 France

[Se désabonner victoire.degez@wanadoo.fr](mailto:victoire.degez@wanadoo.fr)

[Mettre à jour mon profil](#) | [Avis de données de Constant](#)
[Contact](#)