

La crise européenne du lien social

Résumé analytique

Le lien social au travail est
plus important que jamais.

Alors pourquoi de nombreux
travailleurs font-ils état d'une
carence en la matière ?

C'est une question importante, malgré un semblant de stabilité et de normalité au quotidien.

Si certains automatismes reviennent, ces deux dernières années ont mis en évidence la grande complexité du lien social. D'ailleurs, beaucoup d'entre nous ont du mal à dominer cet art.

La science nous a permis de mesurer et de quantifier les bienfaits du lien social : meilleures perspectives en cas de cancer ou de maladie cardiovasculaire, réduction des symptômes dépressifs et amélioration globale de la santé mentale, pour n'en citer que quelques-uns. Une abondance d'éléments prouvent que les rapports humains façonnent et influencent de nombreux aspects essentiels de notre vie quotidienne.

Malgré sa dimension personnelle, le lien social affecte également notre vie professionnelle. **96 %** des leaders disent reconnaître l'importance des compétences relationnelles pour leurs collaborateurs. Pourtant, 3 collaborateurs européens sur 5 déclarent que leur organisation ne les aide pas suffisamment à se sentir proches de leurs collègues. La multiplication des modalités de travail peut nuire au lien social : certains collaborateurs sont retournés au bureau, mais d'autres disposent d'un horaire flexible ou se trouvent à l'étranger. Il incombe aux entreprises de combler ces lacunes, car la force des liens entre collègues joue un rôle crucial dans tous les domaines, notamment l'expérience collaborateur et la rétention des talents.



Le pouvoir des relations entre collègues

Nous avons interrogé plus de 1 000 collaborateurs européens, évalué les données de plus de 150 000 membres BetterUp et analysé 78 grandes entreprises sur Glassdoor afin de comprendre ce que signifie le lien social pour les travailleurs d'aujourd'hui, et comment les individus et les organisations peuvent en bénéficier.

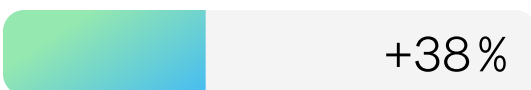
Nous avons appris que le lien social au travail présente deux caractéristiques distinctes : 1) la taille de nos réseaux (c'est-à-dire, le nombre de personnes que nous connaissons ou côtoyons) est importante, et 2) le lien social naît des sentiments que nous éprouvons au sein de ces réseaux, comme l'appartenance, l'amitié, la collaboration, etc.

Nous avons constaté que **le renforcement du lien social** au travail présente des atouts incontestables. Les collaborateurs :

ont plus de facilité à trouver des solutions nouvelles et utiles face aux défis



sont plus susceptibles de prendre des risques calculés

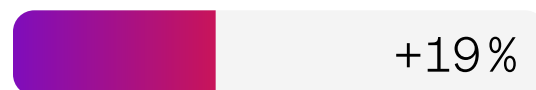


À l'inverse, les collaborateurs **qui manquent de lien social** soulignent les répercussions négatives :

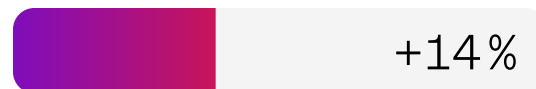
plus d'épuisement professionnel



plus de conflits d'équipe



plus de stress



Quelle est la cause de ce fossé croissant entre les collaborateurs, et quelle est la part de responsabilité des organisations dans la recherche de solutions ? Que se passe-t-il si vous parvenez à créer du lien social ?

Le lien social décline depuis des années

Depuis plus d'une décennie, la communauté scientifique et médicale tire la sonnette d'alarme, car une crise sanitaire d'un genre nouveau se dessine : une épidémie de solitude.

Le gouvernement britannique a identifié les effets néfastes de la solitude et lancé une stratégie ambitieuse en créant un ministère dédié à la lutte contre ce mal invisible en 2018.¹ Cette mesure a été saluée par d'autres nations européennes, dont les responsables politiques craignent qu'elles ne ploient sous le poids de la solitude.

De nombreuses études confirment cette crainte et montrent que l'isolement social pèse sur notre bien-être mental et physique, nos performances professionnelles, notre créativité, notre capacité à prendre des décisions, etc.

On pourrait croire que la solitude se caractérise par l'isolement, mais les recherches et notre propre expérience indiquent le contraire. Il est tout à fait possible de ressentir une profonde solitude en société. Si nous n'avons pas l'occasion de nouer des liens personnels, les autres ne peuvent pas partager des valeurs similaires ou voir et apprécier nos contributions et perspectives uniques. Cela dépasse le sentiment de tristesse ou d'isolement physique. Ce n'est pas une bande d'amis que nous cherchons, mais plutôt un sentiment d'appartenance.

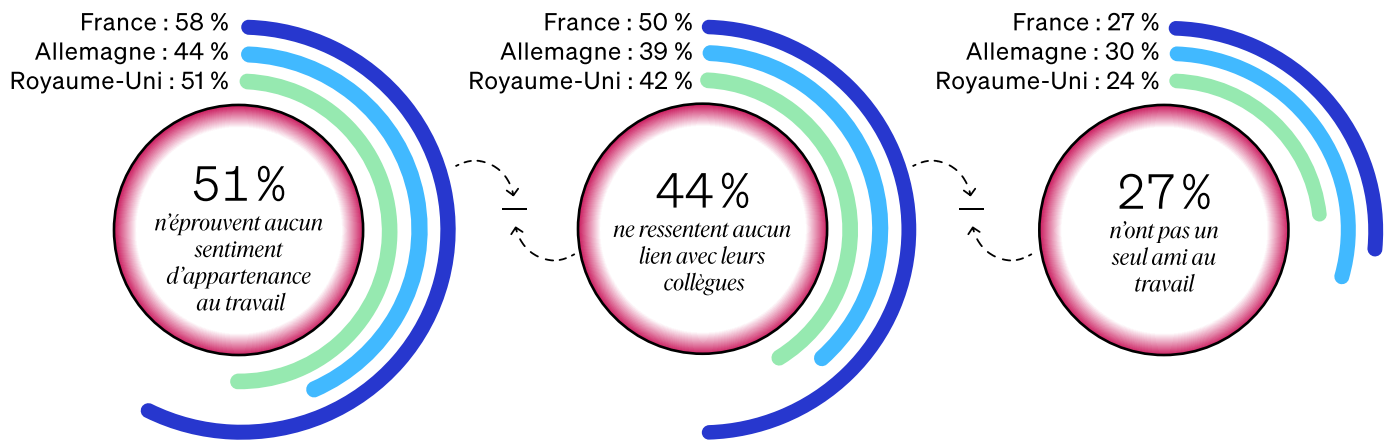
Cependant, l'augmentation des interactions ne renforce pas nécessairement le lien social. Malgré la simplicité des vidéoconférences et la profusion des objets intelligents, seuls 31 % des collaborateurs se disent satisfaits du lien social au travail.



On pourrait en conclure que la solution consiste à faire revenir tout le monde au bureau à plein temps. Cependant, nous avons constaté que l'épanouissement social et le sentiment d'appartenance des collaborateurs en présentiel étaient inférieurs à ceux de leurs homologues hybrides, qui travaillent au moins 20 % de leur temps à domicile. En outre, ils expriment une plus forte intention de partir.

¹ GOV.UK - Government's work on tackling loneliness, mai 2022

Nos données montrent des tendances alarmantes parmi la main-d'œuvre européenne :



Ces statistiques devraient sérieusement inquiéter les leaders. Un manque de lien social au travail peut augmenter l'attrition des effectifs et les cas de burnout, un phénomène coûteux pour l'entreprise et néfaste pour le sentiment de sécurité, le bien-être physique, les capacités cognitives et l'épanouissement social. En l'absence de lien social, l'engagement des collaborateurs chute, les talents partent et les équipes perdent en inventivité et en flexibilité, ce qui complique l'adaptation à des besoins et conditions de travail en perpétuelle évolution. Dans un contexte d'incertitude, les organisations peinent à maintenir leur rendement et à briller par leur agilité. **Cela ne fait aucun doute, nous sommes confrontés à une crise du lien social.**

« Qu'on le veuille ou non, il n'y a guère un moment de notre vie où nous ne bénéficions pas des activités d'autrui. Pour cette raison, il est peu surprenant que notre bonheur résulte principalement de nos relations avec les autres. »

— LE DALAÏ-LAMA

Le lien social n'est plus ce qu'il était

Par le passé, les organisations pouvaient se permettre de ne pas intervenir dans les relations entre collaborateurs. Les bureaux modernes étant conçus pour favoriser les rapprochements, quelques collaborateurs endossaient naturellement le rôle de médiateur culturel ou social en utilisant les cafétérias, les espaces ouverts, les apéritifs etc. Cependant, les deux dernières années ont montré que cette situation n'était pas gravée dans le marbre.

Lors du passage rapide au travail à distance et hybride provoqué par l'épidémie de COVID-19, les leaders ont dû investir dans des outils et processus pour travailler. Zoom est apparu comme l'héritier presque parfait des réunions physiques, mais c'était une question de nécessité plutôt que de préférence. Si nous avions besoin de services numériques pour rester productifs et accomplir nos tâches, le lien social est passé au second plan. Les outils de synchronisation ont sonné le glas des conversations informelles, des interactions spontanées et aléatoires, ainsi que des signes non verbaux sur lesquels nous nous appuyons pour nouer des relations et mieux comprendre les autres. L'absence de ces opportunités (et d'intermédiaires pour les faciliter) a affaibli notre capacité à tisser des liens avec nos collègues, à faire preuve de créativité ou d'empathie avec eux.

Pour leur part, les collaborateurs luttent contre l'augmentation de l'anxiété, du retrait, de la fatigue et de l'isolement.² Ils sont à court d'idées et de perspectives nouvelles qui facilitent le travail et le rendent plus intéressant et satisfaisant. Autrement dit, le lieu de travail est devenu terne et monotone pour de nombreuses personnes en 2022.



Que vous aimiez votre travail ou non, les jours et les semaines (et maintenant les années) se suivent et se ressemblent. Nous partageons moins d'expériences avec nos collègues et nos interactions en pâttissent. Faute de lien social, nous perdons confiance dans notre organisation et nos collègues.

Ce faisant, nous sommes moins disposés à faire des efforts et nous ressentons moins d'engagement. La majorité des collaborateurs européens (3 sur 5) déclarent que leurs employeurs ne s'attachent pas à promouvoir le lien social, et ce manque d'accompagnement les décourage : 57 % des travailleurs en France, 47 % au Royaume-Uni et 25 % en Allemagne déclarent ne pas faire d'efforts pour créer des relations de qualité avec leur équipe.

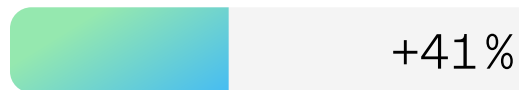
2 Stanford University – Four Causes for 'Zoom Fatigue' and Their Simple Fixes, février 2021

Le lien social améliore le bien-être des collaborateurs.

Le pouvoir des relations humaines au travail

En comparaison avec leurs homologues, les collaborateurs qui disent s'efforcer de nouer des relations au travail font état de plusieurs retombées positives. Si cet effort relève de l'implication individuelle, les organisations peuvent jouer un rôle actif en encourageant, en récompensant et en aidant les collaborateurs à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour nouer des relations plus solides, tout en cultivant les espaces ou structures nécessaires. En cas de succès, les individus tirent de nombreux avantages des relations, notamment :

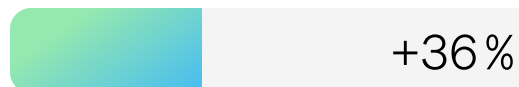
lien social renforcé



relations plus positives



plus grande satisfaction au quotidien



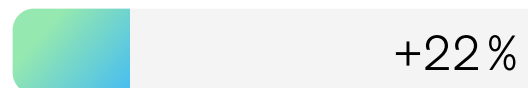
Le sentiment d'appartenance a des répercussions considérables

Comme l'a souligné Brené Brown, professeur et auteur à succès : « L'intégration consiste à changer pour gagner l'acceptation des autres. L'appartenance n'implique pas de changer, mais de nous montrer tels que nous sommes. » L'appartenance, c'est le sentiment d'être vu et apprécié pour ce que l'on est (à la fois unique et ordinaire) et valorisé, pas seulement toléré et inclus. C'est également le sentiment de sécurité dans la force et la variété de nos liens avec les autres. Lorsqu'on appartient à un groupe, on ne craint pas de perdre sa place à cause d'une erreur ou d'un mauvais choix.

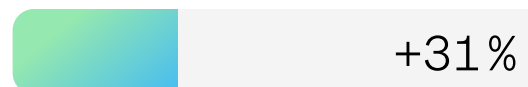


Nous avons constaté que les collaborateurs mus par un fort sentiment d'appartenance :

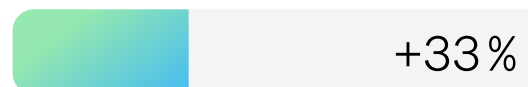
sont plus résilients



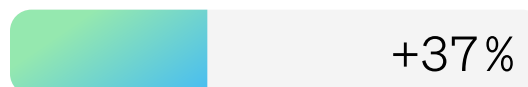
sont plus engagés



trouvent plus de sens à leur activité



sont plus satisfaits au travail





Nous manquons pour la plupart de lien social

D'après nos données, 5 relations amicales avec des collègues sont nécessaires à l'épanouissement social, et plus de 10 au sentiment d'appartenance. Cependant, aucune main-d'œuvre n'est monolithique. Nous savons que chaque personne a des besoins différents en matière de lien social, tant sur le plan de la quantité que de la qualité. Une même relation peut être satisfaisante, insuffisante ou envahissante en fonction des préférences individuelles. Par conséquent, les leaders doivent comprendre qu'il n'existe pas de solution unique pour favoriser le lien social. Cependant, nos données montrent qu'une grande majorité de personnes souhaitent avoir plus d'amis ou de relations amicales au travail.

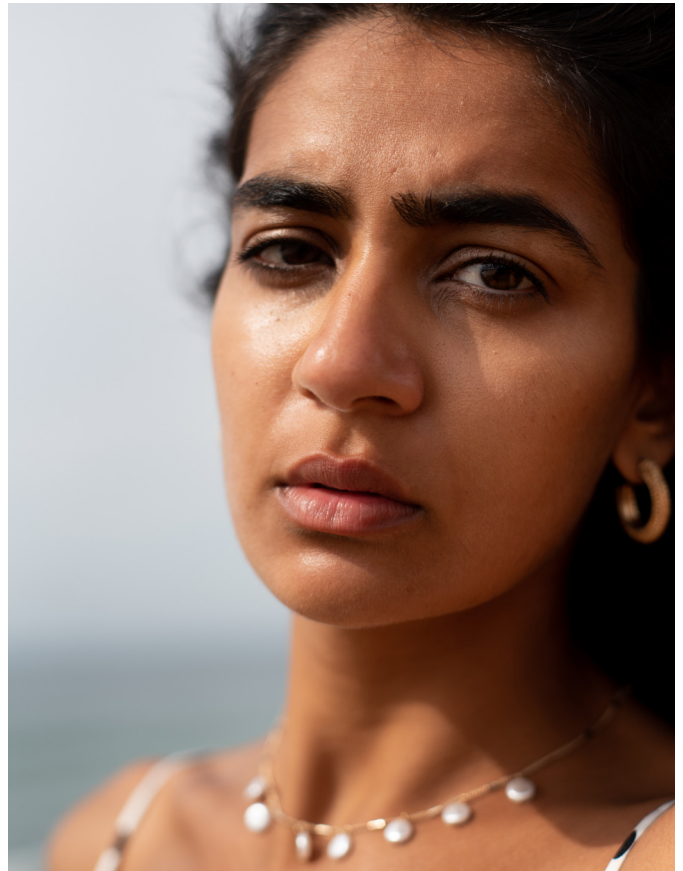
Amis : 38 % des collaborateurs européens ont l'impression que leurs collègues les connaissent personnellement au point qu'ils se considèrent comme des « amis ». Les collègues de travail s'intéressent activement à leurs familles respectives, à leurs centres d'intérêt et à leurs aspirations personnelles. Les amis entretiennent une relation plus profonde que les autres catégories et explorent leurs espoirs, leurs craintes et leurs inquiétudes. Dans toute l'Europe, les gens ressentent le même désir d'être amis avec leurs collègues. Ce sont les Britanniques qui souhaitent le plus d'amitié au travail (43 %), suivis de près par les Français (36 %) et les Allemands (34 %).

Relation amicale : 46 % des collaborateurs européens affirment qu'ils connaissent personnellement leurs collègues, mais considèrent que leur relation est simplement « amicale ». Les travailleurs allemands (49 %), français (46 %) et britanniques (43 %) s'entendent également sur ce point. Ils livrent occasionnellement un élément de leur intimité, comme une réflexion sur l'actualité, mais ils n'ont pas pour habitude de tisser des liens étroits avec leurs collègues.

Relation professionnelle : 16 % des collaborateurs européens affirment qu'ils entretiennent des relations strictement professionnelles. Ils ne prennent pas le temps de parler de leur vie personnelle ou de leur famille, parce qu'ils ne pensent pas avoir l'espace, le temps ou le besoin de partager leur intimité avec des collègues. Ce sentiment est homogène dans toute l'Europe, où les travailleurs français (18 %), allemands (17 %) et britanniques (14 %) manifestent un intérêt similaire pour les relations professionnelles.

De manière générale, les personnes épanouies socialement entretiennent au moins 10 relations amicales avec des collègues, contre 0 à 2 amis/relations amicales pour celles en manque de lien social. Qu'ils soient à la recherche d'un réseau professionnel ou d'une amitié, 31 % des collaborateurs souhaitent que leur employeur cultive des relations plus étroites.

Il existe un désir de rapprochement :	
Relation souhaitée	Souhaitent une relation plus étroite
Professionnelle	9 %
Amicale	30 %
Amis	41 %



1 travailleur sur 2 accorde plus d'importance au lien social qu'à l'argent.

Les collaborateurs européens accordent tellement d'importance aux relations de travail que près de la moitié d'entre eux (49 %) se disent prêts à accepter une baisse de salaire pour tisser des liens plus étroits avec leurs collègues. La baisse de salaire moyenne ? Cela dépend du pays.

C'est en Allemagne que l'on est prêt à accepter le plus grand sacrifice financier, à savoir une baisse de salaire de 10 %, pour un lien social plus important. La France et le Royaume-Uni suivent de près, avec une baisse respective de 9 % et 8 %. En moyenne, une baisse de 9 % semble acceptable en Europe, contre 6 % aux États-Unis.

Il convient de noter que nous n'incitons pas les employeurs à réduire les salaires et troquer les promotions contre des apéritifs. Au contraire, les données montrent clairement que lien social n'est plus une option, mais un levier majeur dans toute stratégie des ressources humaines. La culture du lien social peut être un atout sur un marché des talents très concurrentiel. Faute de quoi, vos collaborateurs actuels risquent d'aller voir ailleurs.

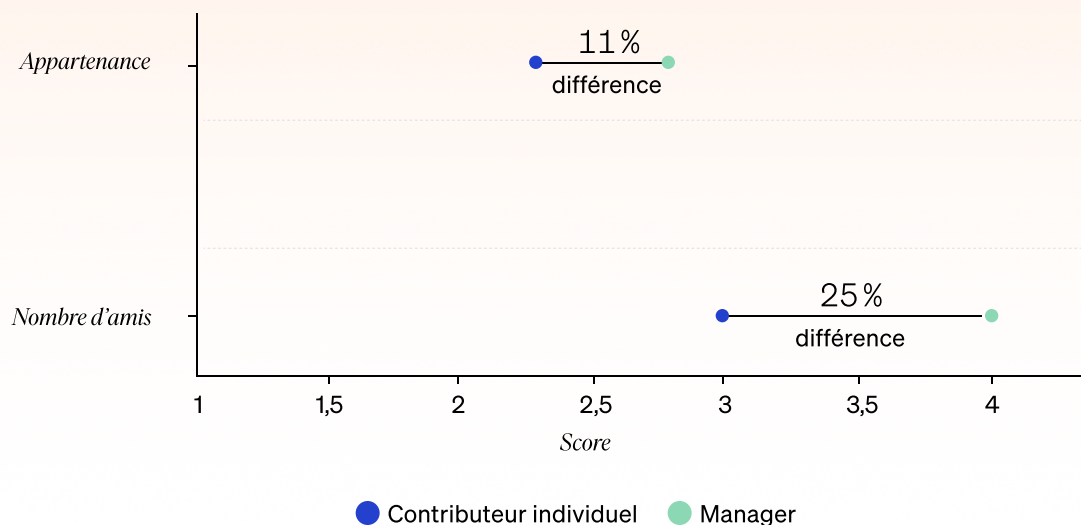


Les managers sont épanouis socialement mais leurs subordonnés directs ne peuvent pas en dire autant.

Les managers entretiennent un lien social plus fort que leurs subordonnés directs, peut-être en raison de la nature collaborative et communicative de leur travail. Les nombreuses opportunités de nouer des relations dans le cadre de leurs responsabilités quotidiennes, comme les entretiens hebdomadaires avec leur équipe, l'intégration des nouveaux membres et le contact privilégié avec la direction, contribuent à resserrer les liens avec leurs collègues et leurs équipes. D'après leurs dires, ils font plus d'efforts pour nouer des relations au travail (11 % de plus que les contributeurs individuels).

Les managers européens obtiennent de meilleurs résultats que les contributeurs individuels en matière d'appartenance et d'amitié. Cependant, ce n'est pas parce que les managers sont satisfaits de leurs relations que les membres de leur équipe le sont. Comme dans de nombreux axes de développement, les managers sont essentiels pour offrir ces opportunités à leurs équipes.

Au niveau européen, les managers obtiennent de meilleurs résultats que les contributeurs individuels en matière d'appartenance et d'amitié



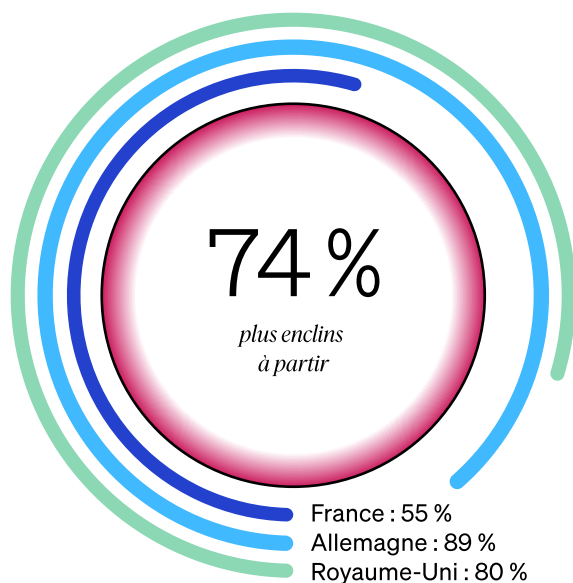
Le lien social est un gage de prospérité pour les organisations

Lorsque les leaders élèvent le lien social au rang de priorité organisationnelle et prennent des mesures pour en faire profiter l'ensemble des collaborateurs, ils constatent une augmentation des performances, de la productivité, du bien-être, de la rétention des talents, etc. Les organisations soudées feront preuve de plus d'adaptabilité, de confiance et de résilience pour évoluer avec agilité dans un monde en perpétuel mouvement.

Le lien social est essentiel pour retenir et attirer les meilleurs talents

Les travailleurs qui manquent de lien social risquent de ne pas avoir la motivation nécessaire pour surmonter les revers et inscrire leur engagement dans la durée. Cela peut diminuer les performances et favoriser le burnout, l'absentéisme, le présentéisme et l'attrition, ô combien coûteuse, des effectifs.

Les collaborateurs qui présentent un faible sentiment d'appartenance sont :

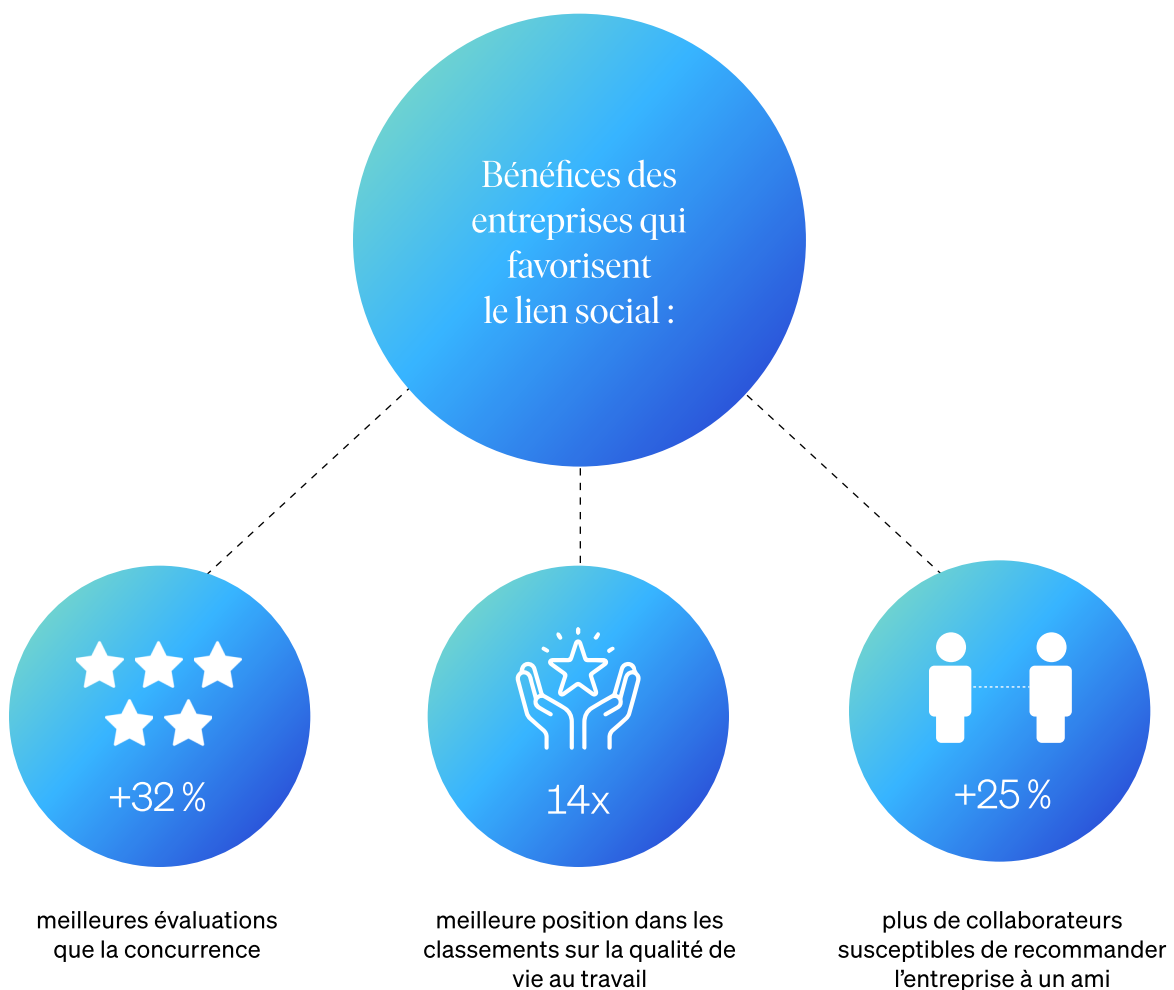


Mais les avantages vont au-delà de la rétention. Une culture d'entreprise qui fait du lien social son cheval de bataille se démarque de la concurrence et peut dénicher les meilleurs talents : 62 % des demandeurs d'emploi affirment que le lien social est un critère modérément à extrêmement important dans leur recherche. Les travailleurs français sont les plus sensibles à ce besoin (84 %), et près de la moitié des travailleurs allemands et britanniques partagent leur avis (49 %).

Le lien social assoit la réputation d'une entreprise

Qu'est-ce qui fait qu'un lieu de travail est formidable ou qu'une organisation mérite d'être recommandée ?

Nous avons utilisé le traitement du langage naturel des évaluations de Glassdoor afin d'identifier les organisations saluées pour leur culture prosociale (positive, utile, en faveur de l'acceptation sociale) et leur gestion des relations interpersonnelles. Nous avons constaté que les organisations favorisant les relations de travail s'illustrent également dans d'autres catégories.



Passez à l'étape suivante

Découvrez comment votre organisation peut se doter d'une main-d'œuvre soudée et épanouie par le biais d'une démo BetterUp.

[Demander une démo](#)

BetterUp