

# L'importance de la communauté *dans* le nouveau monde du travail



# Sommaire

0. Introduction	1
1. L'être humain a besoin de lien social	5
2. Analyse : nos conclusions détaillées sur l'état du lien social	15
3. Action : comment créer du lien social entre vos collaborateurs	31
4. À propos de nos données et de notre méthodologie de recherche	41
5. À propos de BetterUp	44

# Introduction

*Le lien social. Ce n'est pas forcément la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous pensez aux priorités organisationnelles et opérationnelles. Voici pourquoi cela va changer.*

---

**Les leaders des grandes organisations européennes ont beaucoup de choses en tête.**

Trouver et conserver les talents dont ils ont besoin, anticiper et pallier le manque de compétences, accélérer et améliorer la prise de décisions, favoriser l'alignement sans enrayer une évolution rapide, et trouver le juste équilibre entre la productivité d'aujourd'hui et les performances de demain. La frustration de ne pas avoir (encore) de bonne réponse à la question : « Quelle version du travail hybride, à distance ou en personne répondra aux besoins de l'entreprise et de la main-d'œuvre ? » est grande.

Que vous soyez préoccupé par la multiplication des silos dans vos fonctions, l'immensité du défi consistant à planifier et prévoir vos actions dans une chaîne logistique qui semble évoluer de jour en jour, ou le mécontentement et le désengagement de vos équipes, ces défis se ressemblent en bien des points : le rythme effréné du changement et le remodelage quasi permanent de l'environnement professionnel. La complexité des défis en constante évolution et l'impossibilité de trouver des réponses claires. La mesure dans laquelle la réussite organisationnelle repose sur l'agilité, l'ingéniosité, la résilience et le courage des leaders et des travailleurs.

Pour remédier à ces préoccupations majeures, il faudra donner du pouvoir aux individus et puiser dedans. Pourtant, le facteur de causalité commun est le fait d'une main-d'œuvre mal en point et fatiguée, où les individus se sentent coupés de leurs pairs et de leurs institutions sociales, notamment le travail. Le lien social (ou son absence) est à la fois la cause profonde et la solution. La main-d'œuvre est menacée **par une crise du lien social.**







## Le lien social au travail est plus important que jamais.

Il peut être tentant d'attribuer cette crise à la pandémie et de croire qu'en retournant à l'école, au restaurant ou en boîte de nuit (comme ils le font déjà), les collaborateurs cesseront de souffrir du manque criant de lien social. Il peut également être tentant de penser que la crise du lien social ne touche pas la sphère professionnelle. Pourtant, c'est faux.

**Les relations de travail revêtent une importance capitale.** Le problème n'est pas seulement que les personnes se sont isolées, mais que les entreprises ont besoin de créer du lien pour attirer les talents engagés, adaptables, résilients et mentalement aptes dont elles ont besoin.

La plupart des leaders conviendront que les compétences relationnelles sont essentielles dans le monde du travail actuel (*d'après les données de Glassdoor, 96 % des organisations partagent ce point de vue*). Cependant, la multiplication des modalités de travail peut nuire au lien social. En effet, certains collaborateurs sont retournés au bureau, mais d'autres disposent d'un horaire flexible ou se trouvent à l'étranger.

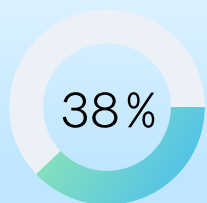
Le travail à distance peut engendrer un sentiment de solitude, mais le travail en présentiel aussi. Nos dernières recherches montrent que la modalité de travail ne préjuge pas de l'épanouissement relationnel des collaborateurs et brossent un autre tableau.

Un tiers des travailleurs récemment interrogés par BetterUp souhaitent plus de lien social au travail et pensent que leur employeur joue un rôle central dans cette quête. Auparavant, le lien social et le sentiment de communauté se développaient spontanément au travail.

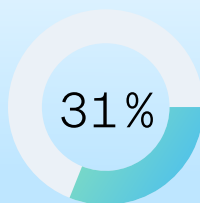
Dorénavant, il incombe aux entreprises de combler ces lacunes. Nos recherches indiquent que la force des liens entre collègues joue un rôle prépondérant dans tous les domaines, notamment l'expérience des collaborateurs et la rétention des talents. Nous avons également constaté qu'un manque de lien au travail ébranle le sentiment de sécurité, le bien-être physique, les capacités cognitives et l'épanouissement social des collaborateurs.

### Les collaborateurs ne sont pas satisfaits du lien social au travail

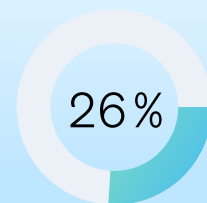
En analysant 78 entreprises de premier plan sur Glassdoor, nous avons constaté que **seuls** :



sont très satisfaits de la culture d'entreprise



sont très satisfaits du lien social au travail

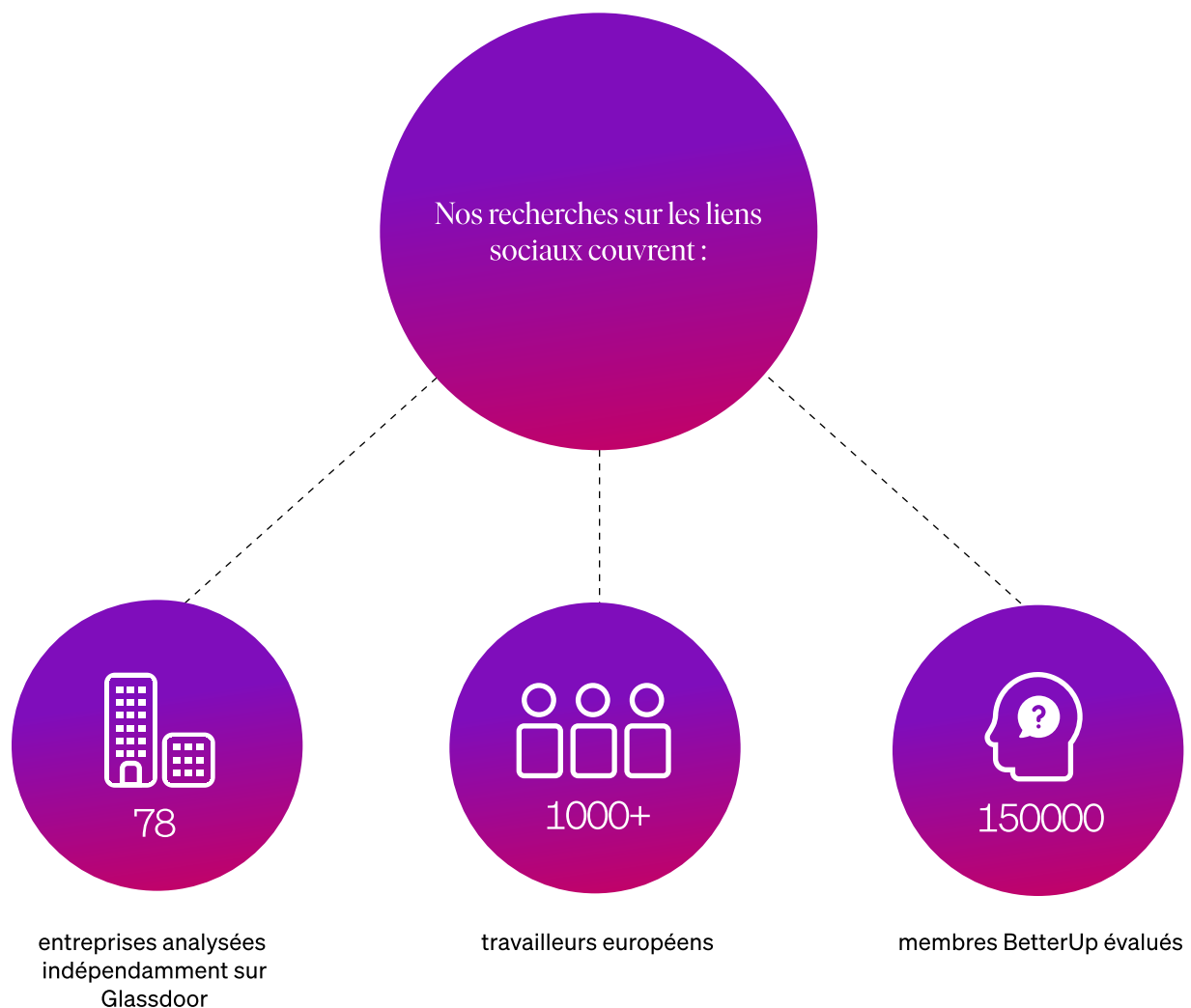


sont très satisfaits de l'importance accordée au bien-être et à la réussite des collaborateurs dans l'entreprise

Nos dernières recherches peuvent vous aider à interpréter la crise du lien social et tracer la voie à suivre.

Nous avons voulu comprendre ce que signifie le lien social pour les travailleurs d'aujourd'hui, et comment les individus et les organisations peuvent en bénéficier.

Nous nous sommes penchés sur les problèmes relationnels qui touchent actuellement les collaborateurs, le sentiment de communauté au travail et son incidence positive sur les résultats individuels et organisationnels. Nos recherches apportent un éclairage utile et optimiste sur les solutions qui s'offrent aux organisations, notamment des stratégies pragmatiques et scientifiques pour **créer du lien social et un sentiment de communauté au travail.**



1.

L'être humain  
a besoin de  
lien social



Depuis la nuit des temps, alors qu'on chassait et cueillait en petits groupes, le lien social et la communauté ont joué un rôle essentiel à la survie et au développement de notre espèce. Aux prémices de la vie humaine, le lien social nous a permis d'être protégés, alimentés et préparés à relever les défis imprévisibles de la vie. Il a grandement contribué à « la transmission culturelle et l'évolution culturelle ».<sup>1</sup>

Des millénaires plus tard, le monde et les relations ont bien changé. Pourtant, le lien social reste un atout remarquable pour notre corps, notre esprit et notre capacité à progresser, collectivement ou individuellement. De nombreux éléments prouvent que notre santé physique s'améliore lorsque nous nous sentons proches des autres. Ce sentiment aide notre corps à maintenir son poids de forme et à contrôler la glycémie, et nos perspectives sont plus encourageantes en cas de cancer ou de maladie cardiovasculaire.<sup>2</sup>

Le lien social favorise également notre bien-être en réduisant le stress et les symptômes de la dépression, en atténuant la névrose traumatique ou l'anxiété, et en améliorant d'une manière générale notre santé mentale. Dans son célèbre TED Talk, Shawn Achor, auteur du livre « Comment devenir un optimiste contagieux » observe que le lien social nous aide à surmonter l'incertitude : « Les personnes qui résistent le mieux au stress sont précisément celles qui savent s'entourer lorsqu'elles en sont la proie. Pourtant, la plupart d'entre nous optent pour la démarche contraire. D'après mes études, le lien social est le meilleur indicateur du bonheur. »

Le lien social est probablement l'un des aspects les plus dynamiques et vitaux de l'être humain.

« *L'homme est par nature un animal social* »

— ARISTOTE

Depuis notre naissance, nous cherchons à faire corps avec notre communauté et à trouver notre place dans ce monde. Nous avons besoin de tisser des liens et cette nécessité fait loi. Dans tous les aspects de notre vie privée, sociale ou professionnelle, nous cultivons nos relations et notre sentiment d'appartenance.

Le lien social nourrit notre réflexion, notre créativité, notre capacité à collaborer et à innover, autant de qualités indispensables au travail. En outre, cela empêche les organisations hybrides de devenir une collection de silos, ou pire, d'îlots.

Au cours des deux dernières années, notre façon de travailler a connu de profondes mutations. Nous sommes mieux à même de constater la facilité avec laquelle les équipes et les contributeurs individuels se désalignent, ce qui peut nuire aux efforts de chacun.

Si certaines solutions et pratiques de gestion sont bénéfiques, rien ne peut remplacer les rapports humains et les relations entre les équipes, qui occupent une place centrale dans le transfert de connaissances. Il est essentiel de maintenir l'alignement pour percevoir les changements et effectuer les adaptations nécessaires.

**Le fait est que depuis des années, les relations humaines n'obéissent plus aux mêmes codes.**

<sup>1</sup> Frontiers in Psychology, Anna Belfer-Cohen, Erella Hovers - Prehistoric perspectives on "others" and "strangers", janvier 2020

<sup>2</sup> American Journal of Lifestyle Medicine, Jessica Martino, Jennifer Pegg, Elizabeth Pegg Frates, MD - The connection prescription, octobre 2015

## Le déclin progressif du lien social.

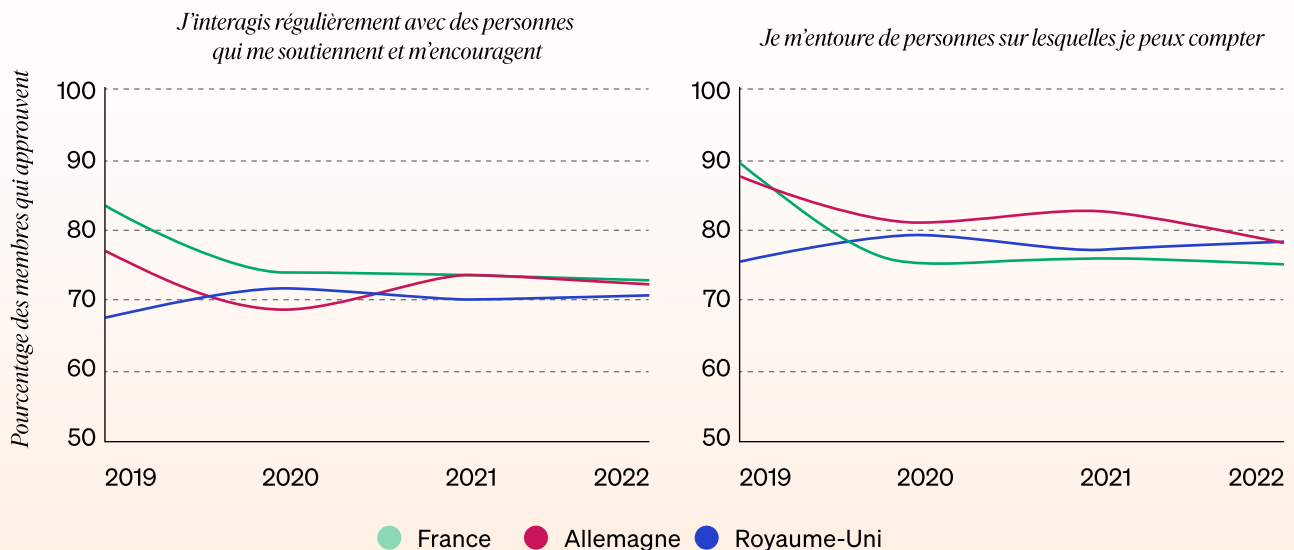
La vie moderne peut être cruellement ironique : nous savons combien il est important de tisser des liens, mais nous n'avons jamais éprouvé autant de difficultés à le faire. Même avant les confinements et l'isolement résultant de la pandémie de COVID-19, la qualité de nos relations sociales était déjà en déclin depuis des années. Si l'on ajoute à cela l'effacement des frontières entre le domicile et le travail, l'économie de l'attention et les réseaux sociaux qui nous accaparent, et la sensation que le temps est compté, nous sommes moins disposés ou capables de cultiver le lien social, tant sur le plan personnel que professionnel.

BetterUp observe ce déclin des relations de travail depuis des années, car les membres qui nous rejoignent doivent évaluer ce critère lorsqu'ils commencent à bénéficier du coaching :



### Évaluation des relations sociales des membres BetterUp

Les nouveaux membres de BetterUp doivent évaluer leurs relations sociales lorsqu'ils commencent à bénéficier du coaching



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 dans laquelle l'isolement croissant a des conséquences négatives sur notre bien-être mental et physique, ainsi que sur nos performances professionnelles, notre créativité, notre capacité à prendre des décisions, etc.

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.<sup>3</sup> 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. Il est intéressant de noter que les membres britanniques de BetterUp sont les seuls travailleurs européens, parmi les régions que nous avons étudiées, à ne pas signaler un déclin du lien social au cours des dernières années. Cela signifie que les efforts déployés pour lutter contre cette crise peuvent porter leurs fruits.

Mais même au Royaume-Uni, où semble régner une certaine stabilité en la matière, personne n'est à l'abri des affres de la solitude et de l'isolement social. On change d'emploi, de fonction ou d'équipe. On déménage, on commence un nouveau programme d'études universitaires ou on inscrit les enfants dans une autre école. Ces changements peuvent influencer notre appartenance (ou son absence) à différents groupes et communautés.

**Mais que se passe-t-il lorsque ces sentiments persistent**, alors que la vie reprend son cours et que la distance physique disparaît ? Malgré le retour à la normale, les collaborateurs affirment qu'ils ont besoin de plus de lien social au travail.

Ce n'est pas la foule que nous cherchons, mais le sentiment d'appartenance. La sensation que d'autres personnes comprennent et partagent nos objectifs.



La possibilité d'échanger des choses intimes, ou un simple regard complice lors d'une réunion entre collègues. Ces moments sont importants. L'impression d'être vu, entendu, de faire partie d'un tout.

Alors que nos engagements envers d'autres institutions s'affaiblissent, que les travailleurs reconsidèrent les rapports avec l'employeur, le lien social revêt une importance fondamentale au travail.

*« 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

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



## Définition du lien avec nos collègues.

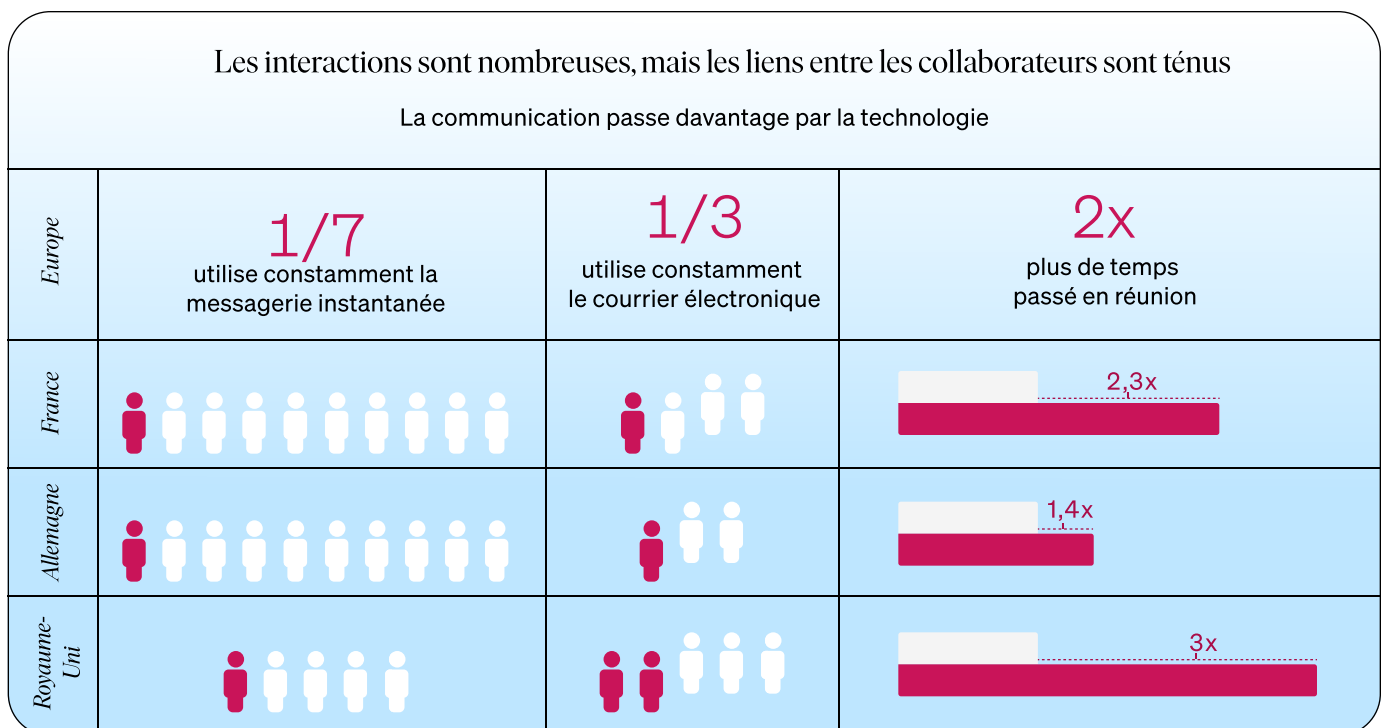
Nos dernières recherches ont révélé que pour l'ensemble des collaborateurs, **deux facettes bien distinctes** déterminent notre perception du lien social au travail : 1) la taille de nos réseaux (c'est-à-dire, le nombre de personnes que nous connaissons ou côtoyons) est importante. Mais surtout, 2) le lien social naît des sentiments que nous éprouvons au sein de ces réseaux, comme l'appartenance, l'amitié, la collaboration, etc.

Lorsqu'on parle de lien avec nos collègues, on s'intéresse à ces deux facettes qui affectent notre expérience et notre sentiment d'appartenance. Si la « quantité » est importante (la taille du réseau, pas nécessairement le volume de communication), la qualité de nos relations est l'ingrédient secret qui nous donne la sensation d'être relié aux autres. Certains travailleurs se réunissent plus souvent qu'avant du fait des nouvelles modalités de travail, mais cela ne signifie

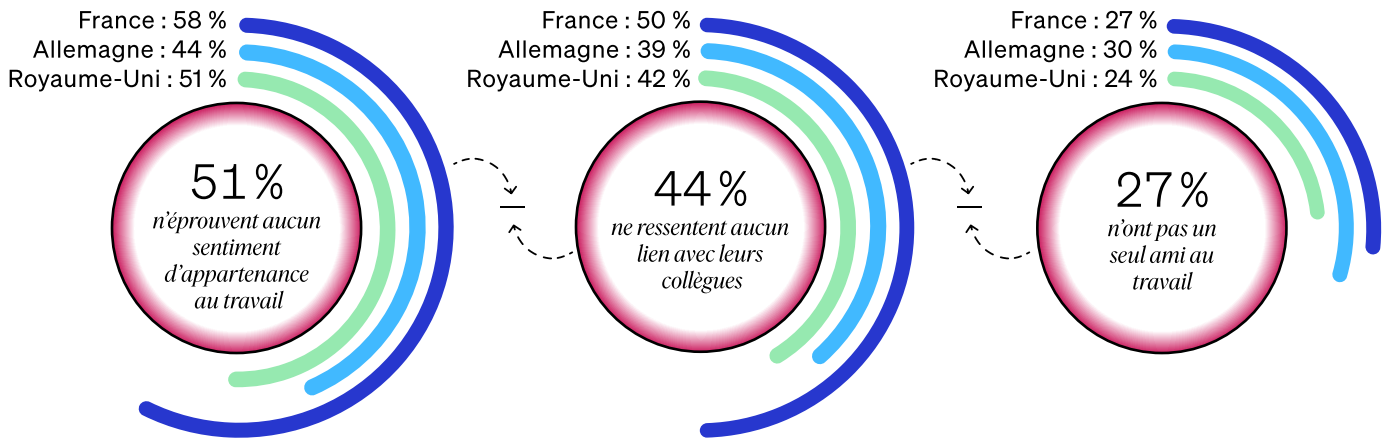
pas que la fréquence accrue des interactions se traduit par une meilleure relation aux autres.

Si la technologie facilite les interactions, pourquoi sommes-nous plus que jamais coupés des autres ? C'est une question importante, malgré un semblant de stabilité et de normalité au quotidien. Le problème précède en partie la pandémie. De la même manière que la technologie n'aidait pas les gens à se sentir moins seuls auparavant, elle ne peut pas à elle seule combler le vide actuel, malgré son rôle salubre pendant les confinements.

L'autre partie de la réponse ? Nous avons perdu l'habitude de nouer des relations. Ces deux dernières années ont mis en évidence la grande complexité du lien social. La résurgence d'un monde qui foisonne d'amis, de collègues et de parfaits inconnus peut s'avérer difficile à gérer. Un peu d'aide ne serait pas de refus, particulièrement au travail.



## Nos dernières données sur les travailleurs européens révèlent l'état du lien social



96 % des leaders disent reconnaître l'importance des compétences relationnelles pour leurs collaborateurs, mais notre analyse indépendante de 78 entreprises de premier plan sur Glassdoor a révélé que les travailleurs ont encore du mal à forger des relations par eux-mêmes. Une grande majorité des collaborateurs pensent désormais que leur employeur a une part de responsabilité dans la promotion d'une culture d'entreprise qui privilégie le lien social et le développement de relations interpersonnelles, et il reste beaucoup à faire.

Ces informations devraient sérieusement inquiéter les leaders. Comme nous le révélerons plus tard dans nos conclusions détaillées, le 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.**

## Quels sont les enjeux pour votre organisation ?

La relation aux autres est un sentiment profondément personnel. Si nous avons examiné son impact sur le plan individuel, un manque de lien social menace plus généralement les équipes, les systèmes et les organisations.

*« Les entreprises ont le pouvoir de susciter des changements dans la société, non seulement en renforçant les liens entre les collaborateurs, les partenaires et les clients, mais aussi en servant de pôle d'innovation qui peut inspirer d'autres organisations à lutter contre la solitude. »*

— VIVEK MURTHY

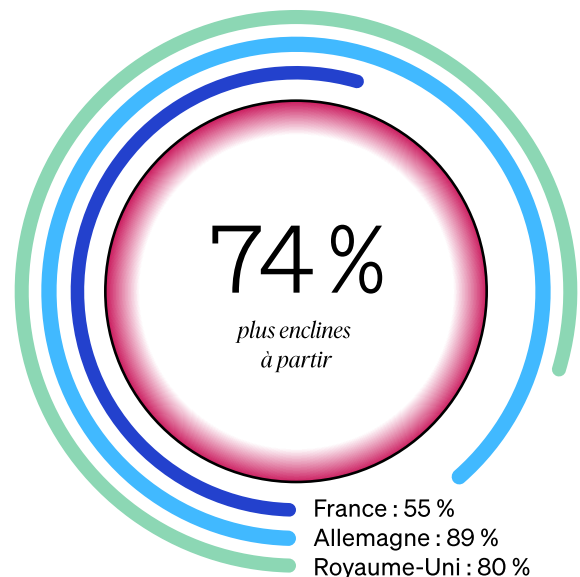
Directeur du Service de santé publique des États-Unis

### Diminution de l'engagement

En l'absence de lien avec nos collègues, le travail peut sembler monotone et répétitif, dépourvu de sens et de direction. Notre attention en souffre, et notre engagement aussi. Certains collaborateurs peuvent refouler ces sentiments pendant quelque temps pour s'acquitter de leurs tâches, mais le manque prolongé de lien social favorise l'épuisement professionnel et diminue l'engagement envers les objectifs de l'organisation. En effet, nos données montrent que l'engagement des collaborateurs en manque de lien social est 13 % plus faible que celui de leurs homologues qui entretiennent de bonnes relations de travail.

### Augmentation du roulement de personnel

Les collaborateurs qui souffrent d'isolement ou de solitude sont moins attachés à leur travail, et leur sentiment d'appartenance et de dévouement vis-à-vis de l'entreprise en pâtit. Ce constat est particulièrement clair lorsqu'on étudie les chiffres de la rétention des talents. Nous avons constaté que **les personnes ayant un faible sentiment d'appartenance sont :**





### Recul des performances

Le manque de lien social peut également susciter un désintérêt général pour notre travail. Si nous ne nous rapprochons pas d'un groupe ou d'une communauté aux vues similaires, nous perdons notre capacité à prendre plaisir au travail, et la qualité s'en ressent fortement. Nous avons constaté que les collaborateurs déplorant un manque de lien social sont moins susceptibles de prendre des risques calculés, d'être passionnés par leur travail, d'être ouverts au développement et d'atteindre leurs objectifs.

### Possibilité limitée de perfectionnement

Une étude récente du *Journal of Gerontology* (la science du vieillissement) a révélé que la solitude peut affecter notre mémoire et nos capacités cognitives, ce qui complique l'apprentissage et l'application de nouvelles compétences, en particulier chez les hommes.<sup>4</sup> Dans un environnement professionnel grevé d'incertitudes, dont l'évolution constante exige des collaborateurs qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et s'adaptent rapidement, le lien social récompense les efforts de perfectionnement. La diminution de l'engagement envers l'organisation entre en compte, les collaborateurs étant moins intéressés par l'acquisition de nouvelles compétences ou moins disposés à faire les efforts nécessaires pour se perfectionner et s'adapter.

### Collaboration moindre en quantité et en qualité

Nous avons constaté que les personnes qui s'efforcent de développer des relations interpersonnelles sont plus aptes à inclure les autres, à communiquer et à collaborer que celles qui négligent cet aspect. En outre, elles font davantage confiance à leurs collègues et sont plus engagées dans leur travail.



*« D'après nos constatations, les leaders qui entretiennent de meilleures relations avec leurs équipes partagent les responsabilités pour créer des expériences plus équitables, inclusives, productives et connectées au travail. »*

— RAMONA ARORA

Vice-présidente du développement des talents  
chez Dell Technologies

<sup>4</sup> *Journals of Gerontology*, Adelina Comas-Hererra, Emily Grundy - Social isolation and memory decline in later-life, février 2020

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

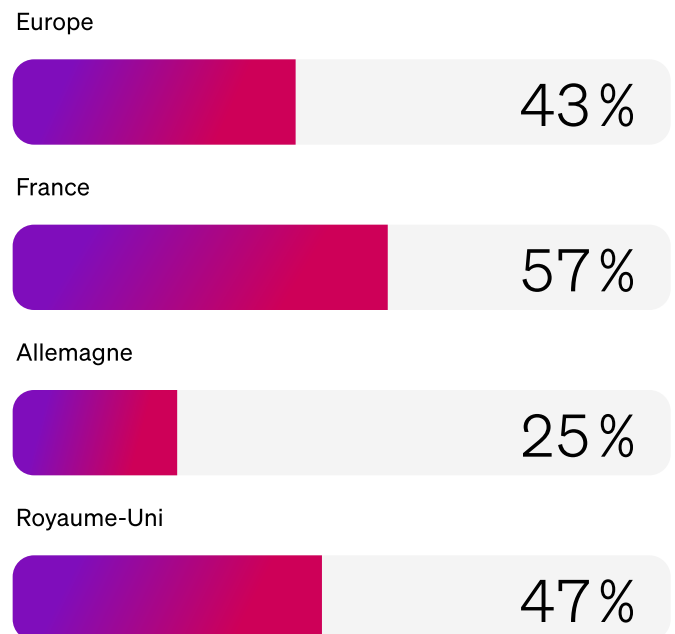
Autrefois, le lieu de travail était une source importante de lien social. Il nous permettait de tisser des liens, de partager nos identités et de poursuivre des objectifs communs en tant que communauté. Comme nous l'avons signalé, il est nécessaire d'avoir un bon esprit de groupe et de cohésion pour développer un sentiment d'appartenance et d'utilité.

Par le passé, les organisations pouvaient se permettre de ne pas intervenir dans les relations entre collaborateurs. La plupart des bureaux modernes étaient conçus pour favoriser le lien social et permettaient à quelques collaborateurs de jouer le rôle de médiateur culturel. Ils servaient d'aiguillage. Les cafétérias, espaces ouverts, apéritifs et autres servaient de lien. Ces points de rencontre permettaient de réunir différents groupes de collaborateurs qui n'auraient peut-être jamais eu l'occasion de discuter. La plupart des organisations n'avaient pas besoin de s'attacher à créer du lien social ; il naissait spontanément dans les espaces partagés, les expériences communes et les caractéristiques de la nature humaine. Le problème, c'est que nous tenions cette situation pour acquise. Pourtant, nous n'obtenons pas les mêmes résultats en appliquant nos anciennes compétences et attitudes dans ce nouveau monde.

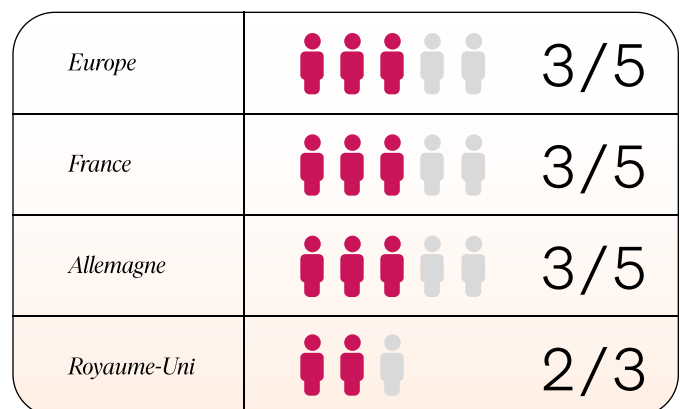
Lors du passage rapide au travail à distance et hybride suite à l'épidémie de COVID-19, les leaders ont dû investir dans des outils et processus pour travailler. Zoom est apparu comme l'héritier presque parfait des réunions physiques, mais l'outil s'est plutôt imposé par nécessité que par préférence. Si nous avons 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.

Les collaborateurs disent qu'ils ne s'efforcent pas de créer des relations de qualité avec leur équipe :



Les travailleurs disent que leurs employeurs ne favorisent pas le lien social :



Pour leur part, les collaborateurs luttent contre l'augmentation de l'anxiété, du retrait, de la fatigue et de l'isolement.<sup>5</sup> 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.

Même si de nombreux travailleurs ont repris le chemin du bureau, nous partageons moins d'expériences avec nos collègues et nos interactions en pâtissent. Faute de lien social, nous perdons confiance dans notre organisation et nos collègues. Ce faisant, nous sommes moins disposés à mettre les bouchées doubles au travail et nous ressentons moins d'engagement.

L'accablement personnel et professionnel des collaborateurs les empêche de faire les efforts nécessaires pour créer du lien social. Alors, le retour au bureau est-il la meilleure solution pour renouer des liens ? Pas exactement. Contre toute attente, les travailleurs en présentiel se sentent plus isolés que leurs collègues hybrides (mais nous y reviendrons plus tard).

L'attrait du travail hybride ne se dément pas, malgré les inconvénients liés à la diminution des points de contact et à l'affaiblissement des relations (au contraire, nous avons constaté qu'il augmente).

Cependant, le manque de lien social ne peut être réduit aux modalités de travail. D'après l'enquête BBC Loneliness Experiment portant sur 55 000 personnes de 237 pays, l'âge, le sexe et la culture interagissent pour prédire la solitude. Les données révèlent que les jeunes hommes vivant dans des cultures individualistes sont particulièrement à risque.<sup>6</sup>



Les leaders doivent reconnaître les identités multiples que chaque personne apporte au travail et témoigner d'un leadership inclusif qui honore les facettes uniques de chaque individu pour créer un sentiment d'appartenance.

Les leaders ne doivent pas se poser la question : « Comment faire revenir tout le monde pour renouer le lien social ? », mais : « Comment aider les travailleurs à développer les compétences et mentalités nécessaires pour renouer le lien social tout en créant les conditions propices à cet effet ? ».

---

*« Comment aider les travailleurs à développer les compétences et mentalités nécessaires pour renouer le lien social tout en créant les conditions propices à cet effet ? »*

<sup>5</sup> Stanford University - Four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes, février 2021

<sup>6</sup> Personality and Individual Differences - Loneliness around the world, février 2021



# 2.

## Analyse : nos conclusions détaillées sur l'état du lien social

## Le lien social améliore le bien-être des collaborateurs.

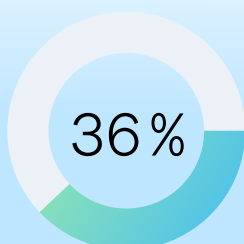
Les collaborateurs qui entretiennent de bonnes relations de travail favorisent une culture d'entreprise qui privilégie la confiance et la collaboration, tout en suscitant un sentiment de dévouement, d'appartenance et de sécurité. Ces contributions sont indispensables pour que nous fassions preuve d'authenticité et de créativité au travail. D'après nos recherches, lorsque les responsables encouragent les collaborateurs à tisser des liens, les amitiés et les relations de travail entraînent un meilleur sentiment de bien-être et de performance professionnelle.

### Le pouvoir des relations humaines au travail

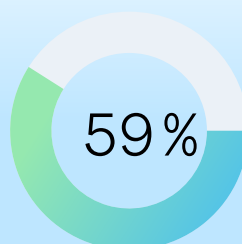
En comparaison avec leurs homologues, les collaborateurs qui disent s'efforcer de nouer des relations au travail font état de plusieurs retombées positives. Si cet effort relève de l'implication individuelle, les organisations peuvent jouer un rôle actif en encourageant, en récompensant et en aidant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



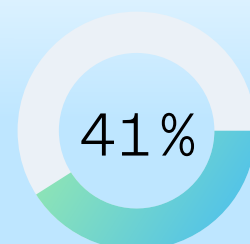
### Bénéfices des collaborateurs qui disent s'efforcer de nouer des relations :



meilleure satisfaction  
dans la vie



relations plus positives



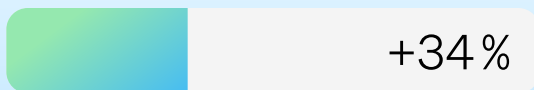
lien social renforcé

Le fait de cultiver des relations nous permet de penser différemment, d'analyser les problèmes sous de nouveaux angles, d'apprendre des autres et d'accéder à des informations et ressources supplémentaires. En outre, les relations élargissent nos horizons, bousculent nos préjugés et suppriment les croyances qui nous limitent. **Les collaborateurs qui s'efforcent tout particulièrement de tisser des liens avec les autres** constatent des bénéfices tangibles dans de nombreux domaines, comme la planification stratégique et la satisfaction professionnelle.

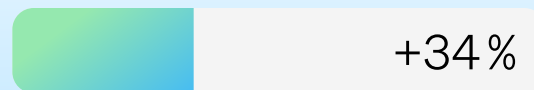


Bénéfices des collaborateurs qui s'efforcent  
particulièrement de tisser des liens avec les autres :

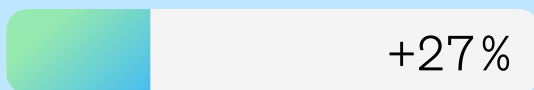
meilleure planification stratégique



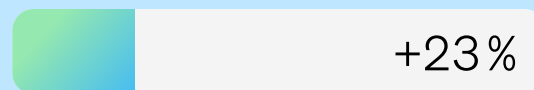
meilleure atteinte des objectifs



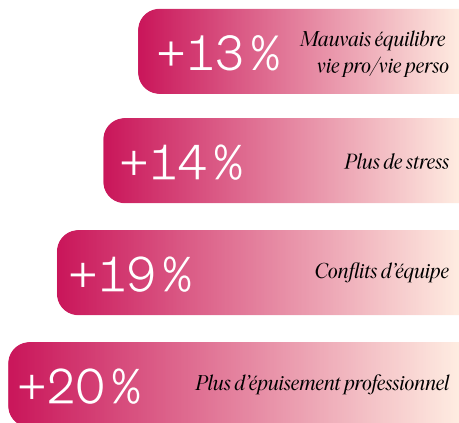
plus de satisfaction au travail



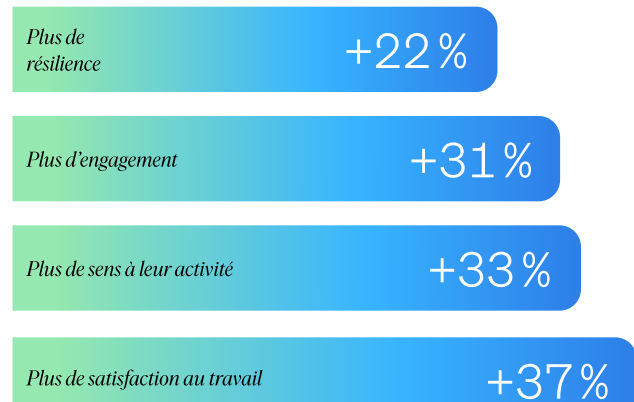
meilleure ouverture au développement



### Collaborateurs ayant un **faible** sentiment d'appartenance



### Collaborateurs ayant un **fort** sentiment d'appartenance



#### Le sentiment d'appartenance reste vital

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.

L'épanouissement relationnel des collaborateurs détermine leur performance et leur développement sur le plan personnel, ainsi que le caractère prospectif et adaptatif de leurs équipes. Les travailleurs qui éprouvent un fort sentiment d'appartenance sont plus innovants (+16 %) et les équipes composées de ces individus sont plus agiles (+24 %), innovantes (+20 %) et enclines à prendre des risques (+18 %).

Les liens entre collègues favorisent également la concentration et la poursuite d'objectifs communs. Ces aspirations mutuelles et le partage d'objectifs peuvent permettre aux organisations d'attirer et de retenir plus facilement les talents.



## Le lien social permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

---

Si le phénomène n'atteint pas les mêmes proportions qu'aux États-Unis, l'accélération des démissions en Europe montre que les travailleurs sont à la recherche de meilleures opportunités, surtout celles qui font la part belle au bien-être. D'après une étude récente de l'institut Gallup, l'incapacité de l'employeur à « se soucier du bien-être individuel des collaborateurs » est à l'origine de nombreux départs. Nous savons maintenant que le sentiment d'appartenance, l'inclusion et le lien social sont essentiels au bien-être.

Mais le renforcement du lien social n'est pas seulement important pour vos collaborateurs actuels. Nous avons constaté que les demandeurs d'emploi scrutent également l'intelligence sociale de votre entreprise. Pour 62 % des Européens, le lien social est devenu un critère modérément à extrêmement important dans leur recherche d'emploi. 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 %).



<sup>7</sup> Gallup - Employees want well-being from their job, and they'll leave to find it, août 2021



### 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. Les changements, les frustrations et les difficultés inattendues peuvent dégrader leurs performances et augmenter les cas de burnout, l'absentéisme, le présentéisme et l'attrition, ô combien coûteuse, des effectifs. Cependant, lorsque les Britanniques ont plus d'amis au travail et éprouvent un sentiment d'appartenance, ils sont moins susceptibles de tenter leur chance ailleurs. Cette corrélation n'existe pas pour les travailleurs français et allemands que nous avons interrogés, ce qui suggère que plusieurs types de relations peuvent engendrer un lien véritable. Plus précisément, le fait d'avoir (ou pas) des amis ou relations amicales au travail n'a pas de conséquence significative sur la volonté de départ de ces collaborateurs.

Les collaborateurs britanniques qui ont peu de relations amicales au travail sont :

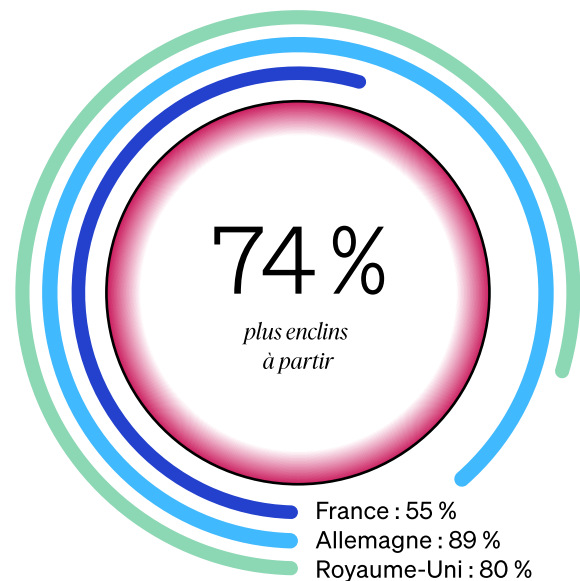
plus enclins à partir



plus susceptibles de chercher sérieusement un autre travail



Et ceux qui ont un faible sentiment d'appartenance sont :

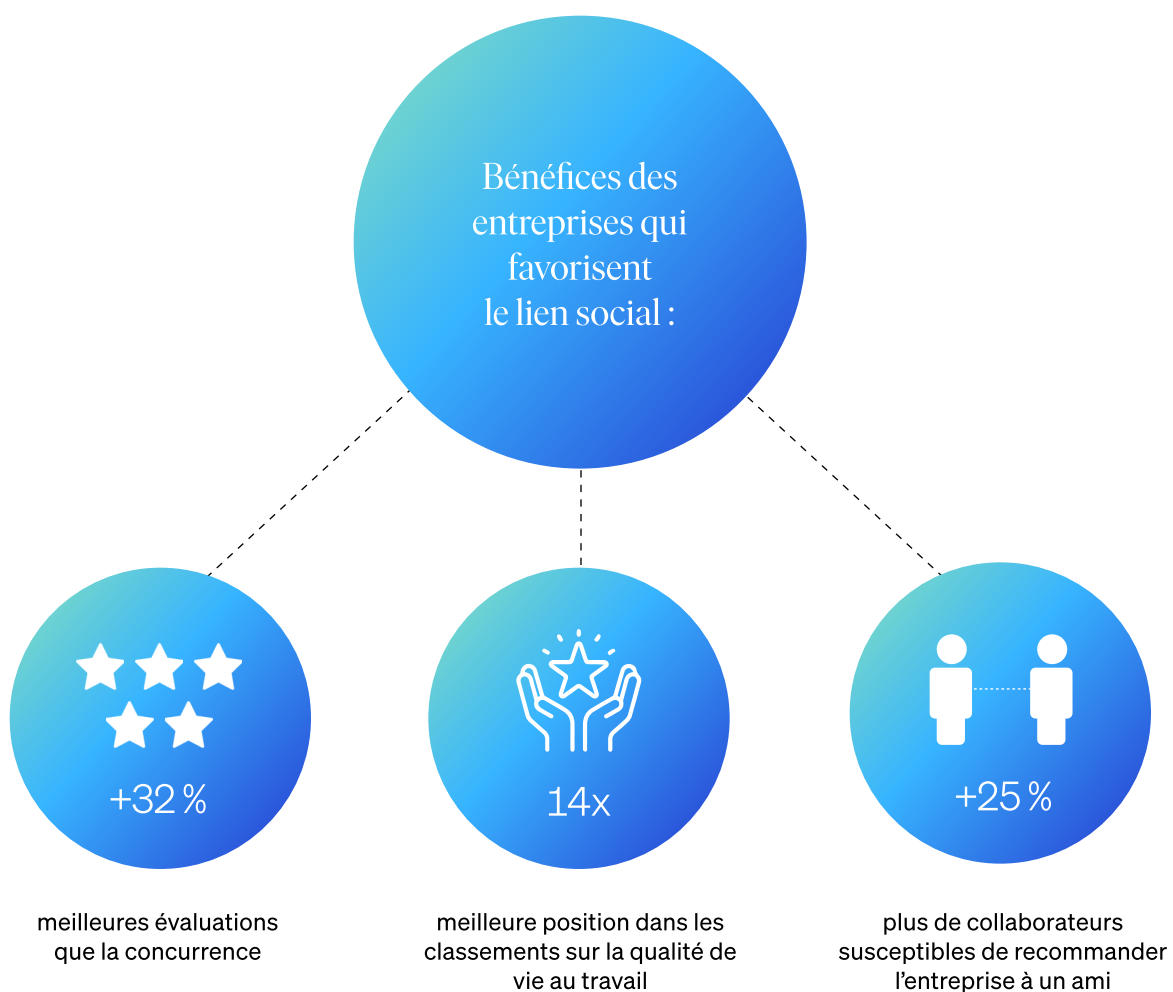


### Le lien social assoit la réputation d'une entreprise

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 pour 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.

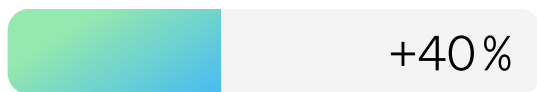


## Le lien social est un vecteur de performance et de succès collectif.

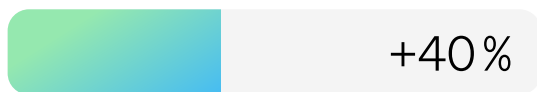
En combinant les évaluations de Glassdoor avec les données recueillies par BetterUp auprès des collaborateurs de ces organisations, nous avons constaté tous les bienfaits d'une culture qui valorise et facilite les relations entre les travailleurs.

Les équipes soudées affichent un succès interpersonnel supérieur :

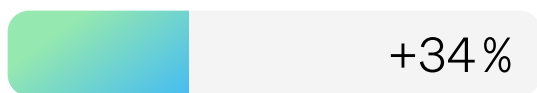
plus d'épanouissement social



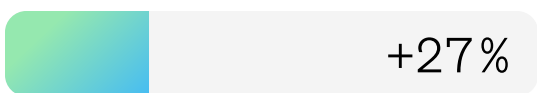
plus d'authenticité



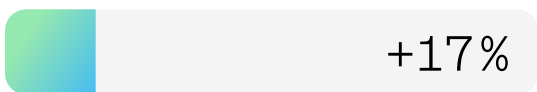
plus d'empathie



plus d'autonomie



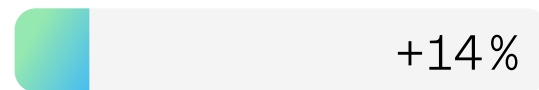
moins de risques de conflits



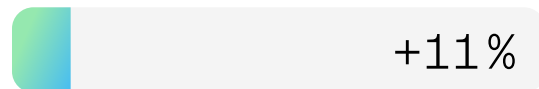
Ces personnes étaient moins susceptibles que leurs homologues de lutter contre le stress (-18 %) et l'irritabilité (-13 %). Toutes les caractéristiques susmentionnées contribuent au bien-être des collaborateurs et sont révélatrices de la satisfaction globale au travail et de l'attrition future des collaborateurs.

Les équipes soudées affichent un bien-être supérieur :

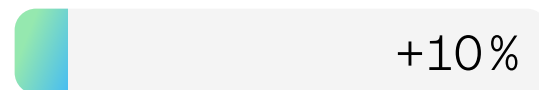
leur organisation se soucie davantage du bien-être



plus de bien-être physique



plus d'énergie et de passion pour leur travail



## Le lien social favorise la compassion et la collaboration

L'épanouissement social de vos collaborateurs peut faire boule de neige et augmenter l'impact sur leurs équipes. Nous avons constaté que la qualité des relations au travail permet de prédire la capacité des équipes à surmonter les incertitudes et les changements, ainsi qu'à adopter de nouvelles façons de penser et d'agir :

Les équipes soudées peuvent surmonter les incertitudes :

plus d'intérêt porté à l'exploration de nouvelles perspectives



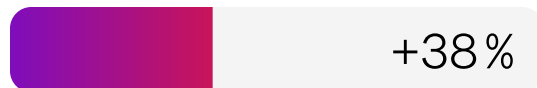
plus de facilité à trouver des solutions nouvelles et utiles face aux défis



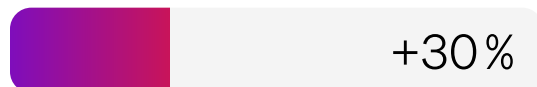
écoute plus attentive des idées proposées par les collègues



plus de propension à prendre des risques calculés



plus d'agilité mentale

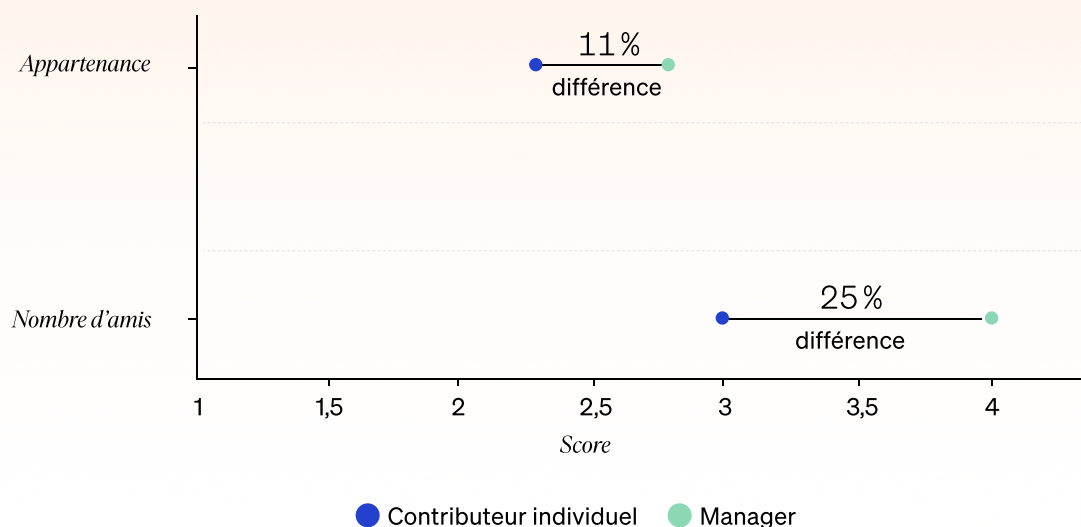


## Les managers sont épanouis socialement, mais leurs subordonnés directs ne peuvent pas en dire autant.

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.

Les managers sont plus investis dans le lien social que leurs subordonnés (et en voient les bénéfices). D'après leurs dires, ils font plus d'efforts pour nouer des relations au travail (11 % de plus que les contributeurs individuels). Le fait de modéliser cette compétence et d'aider les membres de l'équipe à en faire une priorité renforce sa valeur et peut stimuler l'investissement personnel dans le lien social.

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

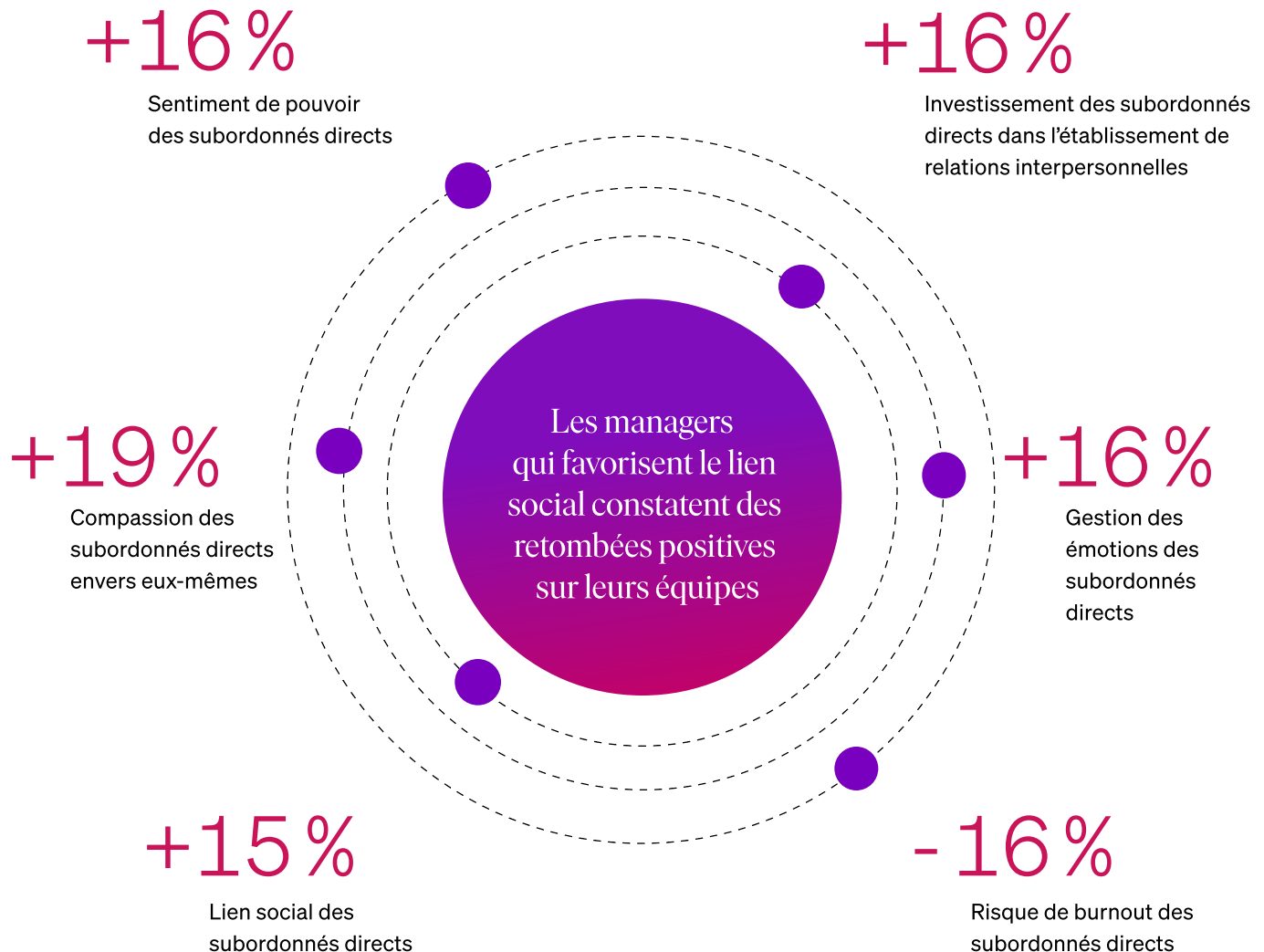




**Les résultats des collaborateurs s'améliorent lorsque les managers privilégient le lien social**

Cependant, ce n'est pas parce que les managers sont satisfaits de leurs relations que les membres de leur équipe le sont également. Comme dans de nombreux axes de développement, les managers sont essentiels pour offrir ces opportunités à leurs équipes.

La gestion des émotions et du stress en période de turbulence et d'incertitude est indispensable. Mais lorsque les managers incitent leurs équipes à nouer des relations interpersonnelles, cela bénéficie également à l'organisation.



Les collaborateurs qui affirment que leurs managers privilégient le développement de relations interpersonnelles :

-27%

sont moins enclins  
à quitter leur travail

+31%

sont plus performants  
au travail

+13%

trouvent plus de  
sens à leur travail



*« Créer une culture où les collaborateurs ont le sentiment d'être valorisés ou respectés, d'être inclus, d'avoir leur place, c'est à cela que tout se résume. Les leaders qui peuvent créer ces environnements changent la donne sur le plan culturel. »*

— ADAM MASSMAN

Responsable mondial L&D chez JLL, client de BetterUp

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

---

Les collaborateurs européens accordent tellement d'importance aux relations au 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.

Les Allemands sont prêts à accepter le plus grand sacrifice financier, à savoir une baisse de salaire de 10 %, pour un lien social plus important. Les Français et les Britanniques 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 modalités de travail influencent les besoins relationnels.

Il est tentant d'imputer le manque de lien social à la dispersion du personnel. Après tout, il est naturel de penser que la diminution des moments partagés en personne contribue au déclin des relations nouées par les travailleurs.

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 travailleurs en présentiel étaient moindres que chez leurs homologues hybrides, qui travaillent au moins 20 % de leur temps à domicile. En outre, ils expriment une plus forte intention de partir.

### Comment les modalités de travail affectent le sentiment d'appartenance et le lien social

Le manque de lien social des personnes qui travaillent au bureau peut sembler paradoxal, puisqu'elles sont entourées toute la journée. Mais si l'on en croit les données, le lieu de travail a radicalement changé. Le dynamisme et l'énergie organique qui sont nécessaires pour créer du lien et favoriser le sentiment de communauté font défaut, tout comme les interventions délibérées.

Les évaluations de Glassdoor dessinent une tendance qui ne se limite pas aux travailleurs à distance. De manière générale, les collaborateurs pensent que les leaders n'accordent pas suffisamment d'importance au lien social. Au cours des trois dernières années, nous avons constaté une baisse de 50 % de la fréquence à laquelle les collaborateurs considèrent que le lien social est un avantage de leur entreprise.<sup>8</sup>



En conséquence, **les personnes qui travaillent plus souvent au bureau qu'elles ne souhaitent disent qu'elles :**

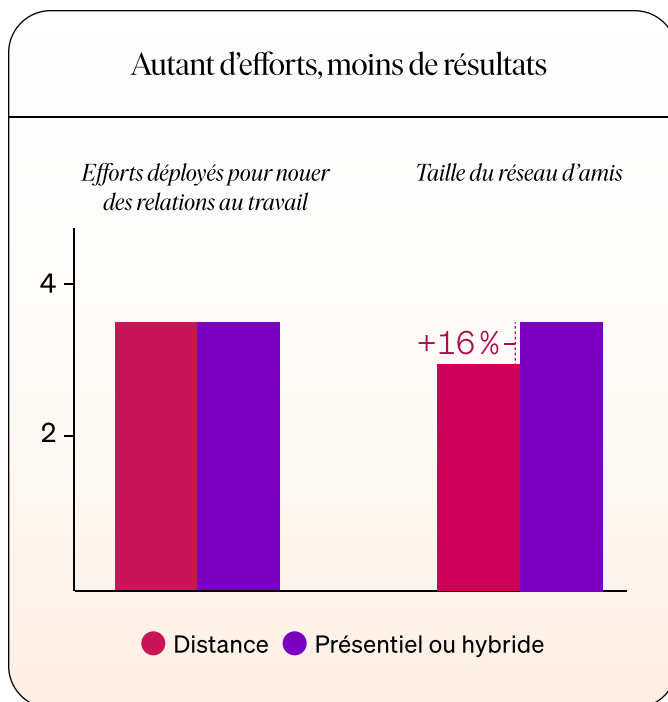
- sont moins épanouies socialement
- ont un sentiment d'appartenance plus faible
- sont plus susceptibles de partir

<sup>8</sup> Pour les 78 organisations incluses dans cette étude.



### Le défi social du travail à distance

Les travailleurs à distance, surtout ceux qui prennent leurs fonctions sous cette modalité, doivent mener un rude combat pour nouer des liens avec leurs collègues. Ce n'est pourtant pas faute d'essayer. Nos recherches montrent que les travailleurs à distance fournissent autant d'efforts que leurs collègues en présentiel et en mode hybride mais que la taille de leur réseau s'en trouve réduite de 35 % et celle de leur réseau d'amis de 16 %. Cette nouvelle est particulièrement alarmante pour les travailleurs qui tentent de s'intégrer à de nouvelles fonctions et entreprises, même s'ils peuvent relever le défi à force de travail et de persévérance.



### Le travail hybride peut-il résoudre la crise du lien social ?

Nous avons étudié plusieurs raisons pour lesquelles un retour à plein temps au bureau n'aidera pas forcément les collaborateurs à tisser des liens, même si cela était possible.

Cependant, nous n'avons pas complètement décortiqué le pourquoi du comment les travailleurs hybrides semblent s'épanouir socialement, alors que les autres groupes sont dans le tumulte.

*« Nos collaborateurs ont la possibilité de choisir s'ils préfèrent travailler à distance ou au bureau, une dispersion qui nous oblige à chercher de nouvelles façons de créer une communauté et une culture. »*

— ERINNE ARIAS

Ancienne responsable mondiale du programme DEIB chez VMware, cliente de BetterUp



Le travail hybride continue de gagner en popularité pour plusieurs raisons : il apporte liberté, capacité d'agir, flexibilité et équilibre dans notre quotidien professionnel. Il nous permet de garder le contrôle sur notre façon de travailler et de prendre part aux interactions sociales lorsque nous sommes prêts. Si nous connaissons notre emploi du temps hebdomadaire à l'avance, les relations physiques sont plus délibérées et réfléchies.

Avant la pandémie, un verre improvisé après le bureau pouvait exclure les personnes qui ont des responsabilités familiales ou parentales. Mais avec le travail hybride, la planification préalable d'un engagement social renforce la volonté de participer et contribue à une expérience plus enrichissante. Paradoxalement, ces préparatifs peuvent détendre l'atmosphère et permettre aux participants de cultiver sereinement des relations et amitiés.

Il est indéniable que le travail hybride ne présente pas les éléments organiques qui nourrissaient le lien social au travail. Le travail à la maison réduit les moments spontanés, car on ne peut pas croiser un collègue dans l'ascenseur ou discuter autour d'un café. Mais le travail hybride offre un avantage unique : les personnes en quête de lien social sont libres d'aller au bureau pour ce faire. Bien que la taille de leur réseau puisse varier, les travailleurs hybrides n'ont pas besoin de sacrifier la productivité, la concentration ou l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour entretenir de solides relations.

Même si votre organisation ne dispose pas d'un modèle hybride, l'expérience de ces travailleurs offre de précieux enseignements sur l'importance de la structure, de l'intentionnalité et de l'employeur dans le renforcement du lien social.

### Les travailleurs hybrides et le lien social

Par rapport aux travailleurs en présentiel et à distance, les travailleurs hybrides :

accordent plus d'importance au lien social

font plus d'efforts pour nouer des relations au travail (par rapport aux travailleurs en présentiel)

ressentent plus d'attachement et d'appartenance (par rapport aux travailleurs en présentiel)

# 3.

Action :  
comment créer  
du lien social entre  
vos collaborateurs

## 1) Comprendre le type de relation dont vos collaborateurs ont besoin.

---

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.



La plupart des collaborateurs souhaitent l'une des trois relations suivantes :



**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 » et ne pourrait être qualifiée d'amitié proche. 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.

Si l'on met de côté les relations professionnelles pour le moment, le manque d'amis et de relations amicales n'est pas sans conséquence pour votre organisation.

Pourquoi ?

Lorsque les relations sont insatisfaisantes pour les deux groupes qui constituent la majorité de votre personnel, une grande partie de l'organisation est susceptible de le remarquer et d'être affectée. Le résultat peut avoir un effet négatif et cumulatif sur l'ensemble de votre main-d'œuvre.

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





## 2) Comprendre ce que le lien social signifie désormais pour les collaborateurs.

---

Seuls 2 collaborateurs sur 5 ont déclaré que leurs leaders parvenaient à promouvoir le lien social ou à en discuter. C'est inquiétant pour trois raisons. Premièrement, 62 % des collaborateurs européens placent le lien social au cœur de leur recherche d'emploi. Si les leaders n'en font pas une priorité, les entreprises risquent de passer à côté des meilleurs talents. Deuxièmement, nous avons constaté que le lien social a une forte incidence sur le bien-être et les performances. Lorsque ce désir n'est pas assouvi, cela coûte des opportunités et des innovations. Troisièmement, 96 % des leaders affirment qu'ils savent combien le lien social est important. On peut donc se demander pourquoi cela ne se traduit pas dans les faits.

Voici comment les leaders peuvent corriger le tir :

### **Fixer des objectifs communs**

Pour les membres BetterUp, nous avons constaté que la poursuite d'objectifs communs est un vecteur de lien social et de cohésion d'équipe. Lorsque les managers défendent une vision et des objectifs communs, ils fournissent une feuille de route et un plan d'action à leur équipe, inscrivent le travail des collaborateurs dans un contexte plus large, et permettent à chacun de se sentir (et d'être) plus investi dans les résultats.

### **Encourager la communication ouverte**

Nos recherches sur les membres BetterUp confirment que lorsque les managers favorisent une communication ouverte et vulnérable, les collaborateurs s'en rendent compte et se sentent plus aptes à nouer les relations saines qui dopent le sentiment d'appartenance. De nombreuses études suggèrent que l'établissement de relations interpersonnelles au travail influence directement les performances des collaborateurs.





### **Faire de la place aux interactions spontanées et les favoriser**

La spontanéité est l'atout maître du lien social. Elle est extrêmement précieuse, car elle nous permet de partager, d'apprendre et de grandir avec les autres sans la structure et la pression d'engagements sociaux plus formels.

Les leaders doivent surmonter les difficultés du travail à distance pour recréer et reconstruire virtuellement l'effet de spontanéité. La planification d'expériences communes qui renforcent les interactions transversales (comme des événements pédagogiques ou sociaux propices aux échanges) peut créer les conditions nécessaires à grande échelle. Mais des efforts de moindre ampleur peuvent également influencer les travailleurs individuels, comme des calendriers communs, des moments partagés au bureau ou des réunions aléatoires autour d'un café.

### **Miser sur la qualité, et pas seulement sur la quantité**

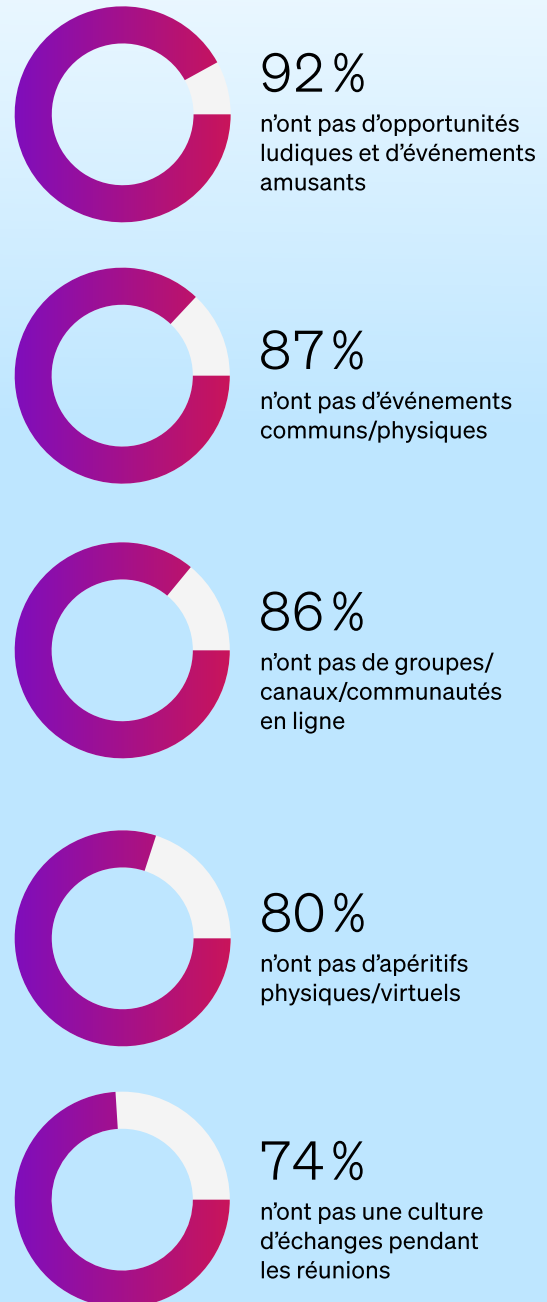
Dans l'ensemble de nos données sur le lien social — l'appartenance, l'établissement de relations interpersonnelles, l'amitié perçue au travail, les rapports avec les collègues — c'est la qualité des interactions, et non la quantité, qui contribue essentiellement à l'épanouissement relationnel. Durant la journée de travail, il est bon de créer des espaces (réunions, e-mails, messages instantanés ou canaux d'équipe) qui permettent les échanges informels autour de la famille, les loisirs ou les sorties. En revanche, la fréquence des e-mails, le temps de réunion ou le nombre d'appels vidéo ou audio ne permettent pas de resserrer les liens sociaux.

### 3) Essayer les cinq tactiques préconisées par les collaborateurs.

Les organisations ne doivent pas se sentir obligées d'encadrer à outrance le lien social. Pour la main-d'œuvre actuelle, il est plus important d'organiser un buffet bien pensé que d'élaborer un repas parfait à prix et menu fixes. Vous apportez les plats, et les collaborateurs peuvent choisir ce qui leur convient. Il ne s'agit pas de prescrire une série d'interactions, mais de proposer des options (et un peu d'encouragement) pour donner à chacun des trois groupes les moyens de satisfaire leurs besoins relationnels.

Ce ne sont pas de gros investissements, et il n'est pas nécessaire de complètement revoir le mode de fonctionnement de vos équipes. Mais cela montre que les leaders doivent prendre des initiatives, s'impliquer, s'enthousiasmer, et consacrer du temps et de l'énergie à leur concrétisation. Et malgré l'importance que revêtent la participation et l'encouragement des leaders, ces derniers ne doivent pas pour autant faire cavalier seul. En effet, la probabilité d'obtenir des résultats positifs est beaucoup plus grande en conjuguant ses efforts avec d'autres personnes.

Les collaborateurs n'ont pas suffisamment d'opportunités pour nouer des liens :



## 4) Promouvoir une culture du coaching dans votre organisation.

D'une part, il est essentiel de reconnaître que le rôle des managers du capital humain s'est transformé durant la pandémie pour atteindre un niveau de responsabilité et de complexité sans précédent. La communication, l'alignement, le renforcement de l'esprit d'équipe, le développement des talents, la surveillance du bien-être et bien d'autres aspects relèvent de la compétence du manager. D'autre part, c'est en raison, et non en dépit de ces responsabilités, que les managers exercent l'influence la plus directe sur l'expérience des collaborateurs.

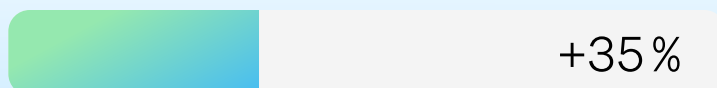
Lorsqu'ils peuvent acquérir et renforcer les compétences et mentalités nécessaires pour favoriser le lien social au sein de leurs équipes, les collaborateurs s'épanouissent. À cette fin, la première chose à faire est d'adopter un style de leadership plus axé sur le coaching. Le style de leadership d'un manager détermine souvent le succès de son équipe. Les meilleurs leaders ont tendance à se comporter

davantage comme des coachs que comme des managers classiques, et à modeler les comportements et mentalités qu'ils souhaitent encourager.

Un style de leadership axé sur le coaching permet aux collaborateurs de questionner, d'apprendre, de contester et de grandir en tant qu'individus et membres d'équipe. Un leader qui se comporte comme un coach est source d'inspiration et incite les collaborateurs à partager librement leurs idées, leurs expériences et leurs préoccupations. Ce sont là des éléments cruciaux pour favoriser le sentiment d'appartenance, l'inclusion, et permettre aux subordonnés directs de nouer des relations et de s'épanouir socialement. En outre, lorsque les managers se comportent comme des coachs, ils s'appuient sur l'expérience et la pratique pour développer une vision élargie du travail et de l'apprentissage, ce qui généralise la culture du coaching.

### Les subordonnés directs des managers qui favorisent le lien social :

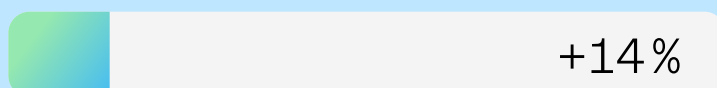
font plus d'efforts pour établir des relations interpersonnelles



sont plus susceptibles de dégager de l'assurance au travail dans leurs paroles et leurs actes



sont plus susceptibles de donner aux autres le sentiment d'être vus et valorisés





Voici quelques mentalités et comportements clés que les managers axés sur le coaching utilisent pour inspirer leurs équipes et créer du lien social.

### **Favoriser le sentiment d'appartenance**

Adam Grant, professeur à Wharton et auteur à succès, a déclaré : « Il ne suffit pas que les gens soient inclus. Ils doivent avoir un sentiment d'appartenance. » Et cela vaut dans toutes les sphères de notre vie. Le sentiment d'appartenance a également son importance au travail. Par conséquent, les paroles et les actes des managers influencent le sentiment d'appartenance des collaborateurs au sein de leur équipe.

Si le sentiment d'appartenance ne peut être donné ou dicté, qu'il est propre à chacun, les managers peuvent tout de même donner l'exemple en abordant le sujet avec leur équipe. Par exemple, ils peuvent déclarer que le sentiment d'appartenance est une priorité et expliquer ce que cela signifie pour leur équipe en tant que leader.

La création d'une culture d'appartenance nécessite une attention et des efforts constants. Les managers doivent régulièrement engager la conversation, inviter les membres de l'équipe à s'exprimer (sur ce qui leur permet de se sentir à l'aise, inclus, ce qui entrave le sentiment d'appartenance) et à proposer des améliorations. Si l'équipe est suffisamment grande, il peut être préférable de recueillir les commentaires négatifs à l'avance, de manière asynchrone et anonyme, plutôt que d'attendre des membres en mal d'appartenance qu'ils se livrent ouvertement.

Les managers peuvent également organiser des entretiens individuels pour faciliter le dialogue et identifier les problèmes. Même si les solutions sont imparfaites, le fait de poser les questions avec sincérité et d'en discuter avec les membres de l'équipe, collectivement et individuellement, peut donner aux collaborateurs le sentiment d'être vus et entendus, ce qui permet de resserrer les liens.



### **Développer les relations interpersonnelles, surtout lorsque les équipes sont dispersées**

Notre capacité à nouer efficacement des relations est déterminée par un ensemble complexe de facteurs internes et externes, comme la perception de nous-mêmes et des autres, le degré de sécurité ou d'acceptation dans une organisation. Les managers peuvent faciliter le développement des relations interpersonnelles en apprenant à connaître les sujets importants pour leurs subordonnés directs et le soutien dont ils ont besoin. Le fait d'approfondir la communication et de faire preuve de vulnérabilité (par exemple, en reconnaissant ses sentiments et en les partageant avec son équipe) contribue grandement à modeler des comportements sains qui mettent les collaborateurs à l'aise.





En outre, il n'est pas nécessaire de dissocier le développement des relations interpersonnelles et le lien social du travail. Les managers ont tout intérêt à assigner des tâches collaboratives pour favoriser les relations dans et entre les équipes. Si un projet peut bénéficier de perspectives ou contributions supplémentaires, il est recommandable de faire collaborer plusieurs membres de l'équipe. Nous avons tendance à exécuter des tâches distinctes, à faire notre part du travail en fonction de notre emploi du temps et de nos préférences, et l'essor du travail à distance n'a rien arrangé. En effet, la collaboration peut sembler inefficace, maladroite, importune, voire inutile.

Pourtant, c'est aussi un moyen de nouer des relations, d'apprendre des autres et de créer de la friction et de l'énergie, autant d'éléments productifs qui font actuellement défaut à notre vie professionnelle. Nous pouvons créer du lien social par le biais du travail, pas seulement au travail.

### **Encourager l'alignement et la planification stratégique**

Nous avons déjà souligné que les objectifs et résultats communs rapprochent les collaborateurs, mais l'alignement et la planification ont également des retombées positives sur l'organisation. Lorsque les managers alignent les processus et efforts individuels pour apporter de la clarté et une vision commune aux collaborateurs, ils améliorent leur sentiment d'utilité, leur esprit d'équipe et leur détermination à atteindre les objectifs organisationnels. Plusieurs études ont montré que les collaborateurs en phase avec le projet de leur entreprise sont 3 fois moins susceptibles de chercher un autre travail et réalisent de meilleures performances.<sup>9</sup>

La planification stratégique est une autre compétence importante pour les managers. Elle va de pair avec l'alignement, car elle permet d'élaborer une feuille de route commune à tous les membres de l'équipe, d'anticiper les blocages et de développer des contingences. Si l'incertitude grandissante a fait évoluer le panorama, les subordonnés directs affirment que les managers aptes à la planification stratégique les aident à se sentir moins stressés et plus concentrés sur leur travail.

<sup>9</sup> Josh Bersin - 5 things to consider in a redhot job market, mars 2021

# 4.

## À propos de nos données et de notre méthodologie de recherche

# Méthodes

Ce rapport a été élaboré à partir de données provenant de trois ensembles différents et d'un certain nombre d'études connexes, toutes collectées et menées par BetterUp, Inc.

## Étude 1 : enquête auprès de professionnels européens

### Échantillon

Les données d'enquête ont été collectées par des spécialistes du comportement de BetterUp auprès d'employés à temps plein au Royaume-Uni, en Allemagne et en France grâce aux services d'échantillonnage de YouGov. Ces données collectées entre le 30 mai 2022 et le 7 juin 2022 portaient sur 1 261 employés. Les caractéristiques démographiques étaient approximativement représentatives à l'échelle nationale, les participants appartenant à différents secteurs d'activités et géographiques. Pour être inclus dans l'étude finale, les participants devaient répondre aux critères suivants : (1) être âgés d'au moins 18 ans, (2) travailler à temps plein (au moins 35 heures par semaine), (3) être actuellement en poste et (4) ne pas travailler à leur compte. Toutes les personnes interrogées ont accepté de participer à l'étude et ont consenti à l'utilisation de leurs données à des fins de recherche.

### Éléments d'enquête

Ce groupe de participants a été interrogé sur une variété d'éléments comprenant des données démographiques personnelles et professionnelles, des caractéristiques psychologiques et des comportements. Les éléments d'enquête comprenaient des données démographiques, des expériences professionnelles et des circonstances actuelles largement adaptées des ressources libres fournies par le United States Census, le Bureau of Labor Statistics et le Rand American Life Panel. Ces éléments comprenaient, entre autres, des critères tels que le sexe, l'éducation, la couleur de peau, le secteur d'activité, la fonction, l'ancienneté et la taille de l'équipe.

### Les éléments d'évaluation validés du modèle Whole Person

Whole Person Model de BetterUp ont été utilisés pour mesurer le lien social, le développement de relations interpersonnelles, l'engagement et le comportement des managers. En outre, plusieurs éléments d'enquête ont été générés par des spécialistes du comportement de BetterUp, dans le respect des bonnes pratiques en la matière. C'est le cas pour les préférences amicales au travail, les idéaux relationnels, les caractéristiques du réseau, ainsi que d'autres concepts.

## Étude 2 : membres BetterUp

### Échantillon

Le deuxième ensemble de données a été compilé à partir de plus de 150 000 membres BetterUp qui ont consenti à l'utilisation de leurs données à des fins de recherche. Conformément aux politiques de l'entreprise en matière de sécurité et de confidentialité, aucun renseignement d'identification ou démographique n'a été compilé. Les données ont été collectées de juillet 2019 à février 2022.

### Éléments d'enquête

La cohorte a été interrogée sur une série d'éléments composant l'évaluation Whole Person Assessment (WPA) de BetterUp. Les enquêtes sont soumises aux membres lorsqu'ils utilisent pour la première fois les services de BetterUp. Les membres ont également participé aux 360 feed-back, au cours desquels leurs collègues, subordonnés directs et superviseurs doivent évaluer les comportements des membres dans un certain nombre de sous-dimensions du WPA, ainsi que d'autres mesures de l'efficacité individuelle et collective. Les subordonnés directs ont évalué leurs managers, et ces données ont été utilisées pour comprendre l'impact du comportement des managers sur les subordonnés directs.

### **Étude 3 : extraction des données organisationnelles sur le Web**

#### **Échantillon**

La troisième source de données était constituée d'informations accessibles au public sur la plateforme d'évaluation des entreprises Glassdoor, qui ont été extraites et soumises à des outils de traitement du langage naturel pour créer des scores numériques en fonction du sentiment et de la fréquence du langage. Ces données ont été regroupées avec celles de BetterUp pour tirer des enseignements sur les organisations en combinant les données d'évaluation des entreprises avec les données comportementales de leurs employés. Le regroupement des données de Glassdoor avec celles de BetterUp a permis d'obtenir un échantillon de 78 organisations.

#### **Éléments**

Les évaluations ouvertes de Glassdoor sur l'expérience des employés dans l'organisation, les avantages, les inconvénients et le nombre d'étoiles attribuées ont été utilisées, ainsi que les scores comportementaux agrégés des employés de ces organisations qui sont membres de BetterUp.

## **Analyses**

#### **Résultats**

Les données ont été analysées par les chercheurs de BetterUp, Inc. Des analyses descriptives et inférentielles ont été utilisées. Les analyses des sous-groupes ont évalué les différences entre les situations professionnelles (par exemple, les managers par rapport aux contributeurs individuels, le secteur d'activité), et les différences comportementales (par exemple, un lien fort par rapport à un lien faible) à l'aide de tests t. Des analyses de corrélation et de régression ont été utilisées pour examiner les relations entre les variables et déterminer la direction des relations.

Des tests de signification ont été utilisés pour savoir si les écarts ou les différences entre les groupes étaient statistiquement significatifs (au niveau  $p < 0,05$ ). Tous les résultats soumis au test de signification sont significatifs selon cette définition, faute de quoi ils n'ont pas été inclus.

Les résultats significatifs ont souvent été convertis en pourcentages de différence entre les groupes élevés et faibles pour en faciliter l'interprétation. Les références aux scores élevés et faibles désignent un regroupement fondé sur les ruptures de quartile d'une mesure continue. Les fourchettes élevées (faibles) peuvent se référer au quart supérieur (inférieur) des scores.

Des variables de contrôle ont été utilisées lorsque cela était nécessaire pour contrôler statistiquement les variables confusionnelles. Parmi les variables de contrôle fréquemment utilisées, citons la taille de l'équipe, le sexe, l'âge, le statut parental, l'état civil, le revenu personnel, la taille de l'organisation, la présence ou l'absence de contact avec les autres, l'échelon (un contributeur individuel par rapport à un manager), l'ancienneté et le secteur d'activité.

Cette recherche a utilisé des données d'observation, ce qui signifie qu'il n'y a pas eu de randomisation ou de manipulation expérimentale des variables mesurées. On ignore toujours si le changement d'une variable a provoqué le changement d'une autre. Par exemple, on a observé que le roulement du personnel était beaucoup plus faible lorsque le sentiment d'appartenance était élevé. Cela peut s'expliquer par le fait que le manque d'appartenance augmente la probabilité de départ. Mais on peut également supposer qu'une personne s'attache davantage à cultiver l'appartenance lorsqu'elle a l'intention de rester dans une entreprise (causalité inversée). Cependant, les relations observées reflètent des tendances significatives dans le comportement et l'expérience des êtres humains, qui peuvent difficilement être le seul fait du hasard. Selon l'interprétation de ce rapport, elles correspondent aux théories du comportement humain.

# 5.

## À propos de BetterUp



Fondée en 2013, BetterUp® est une entreprise de valorisation de l'humain qui révolutionne l'avenir du travail en aidant les personnes et les entreprises à se développer sur le plan personnel et professionnel pour atteindre des performances maximales et libérer leur plein potentiel par le biais du coaching, du contenu, de la communauté et de l'intelligence artificielle. BetterUp a inventé le coaching virtuel et dispose du plus grand réseau au monde : 3 000 coaches travaillant dans 46 langues et plus de 90 pays. Plus de 380 organisations parmi lesquelles Google, Lego, Marks & Spencer, Warner Media et d'autres grandes entreprises du Fortune 1 000 font confiance à BetterUp pour intervenir dans trois domaines clés : la forme mentale, le développement de carrière et de leadership, ainsi que le lien social. L'entreprise incite les gens du monde entier à vivre avec plus de clarté, de sens et de passion.

Parmi les investisseurs figurent Wellington Management, ICONIQ Growth, Lightspeed Venture Partners, Threshold Ventures, PLUS Capital, Salesforce Ventures, Sapphire Ventures, Mubadala Investment Company, Morningside Group, SV Angel, Freestyle Capital, Crosslink Capital et Tenaya Capital. Le conseil scientifique de BetterUp est composé de chercheurs éminents dans les domaines de la psychologie positive et de la performance humaine, notamment Martin Seligman, Adam Grant, Shawn Achor et Quinetta Roberson. BetterUp a obtenu de nombreuses distinctions : Inc. 5000, Great Places to Work de Fortune, Companies that Care de People Magazine. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.betterup.com/fr/home>.



## Auteurs

### **Adam Wood**

Responsable principal du marketing de contenu

### **Erin Eatough**

Responsable, spécialiste du comportement

### **Maggie Wooll**

Éditrice en chef

### **Karen Saukas**

Responsable du contenu EMEA

### **Kristi Leimgruber**

Spécialiste du comportement

### **Khoa Le Nguyen**

Spécialiste du comportement appliqué

### **Vanessa Ong et Ji Eun Hong**

Conception