

«LA COLLABORATION REPOSE SUR DES VALEURS COMMUNES»

Stephan Sigrist, fondateur et directeur du think tank W.I.R.E., explique pourquoi la collaboration et une conception plus large de la qualité de vie deviennent essentielles dans la gestion de la santé en entreprise.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Quels sont les signes que la cohésion au sein d'une équipe s'affaiblit et que cela nuit à la santé et aux performances de ses membres?

Stephan Sigrist: Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la productivité et la satisfaction au sein d'une équipe. Il faut toutefois considérer de manière nuancée l'impact de la cohésion dans la réalisation des objectifs. La performance et la capacité d'innovation sont également liées aux contributions individuelles, à la concurrence au sein des équipes et aux frictions. La tâche des managers consiste à créer un équilibre à cet égard. Le fait que la cohésion et l'esprit d'équipe jouent un rôle central apparaît particulièrement lorsque les collaborateurs travaillent les uns contre les autres plutôt qu'ensemble.

La santé agit ici comme une ressource, mais elle est en même temps influencée par ces dynamiques. Travailler dans un environnement malsain peut devenir critique à moyen ou à long terme. Les PME, tout comme les grands groupes, sont confrontées à des défis importants et complexes qui ne peuvent être résolus que de manière transversale et grâce à la collaboration.

Il s'agit notamment d'avoir une meilleure compréhension des facteurs qui façonnent la culture d'entreprise. Cela implique aussi de prendre systématiquement en compte la capacité à travailler en équipe et à mettre en œuvre les projets. Les conditions-cadres et les compétences qui favorisent la confiance sont déterminantes, elles constituent la base du succès et de l'efficacité.

Quelles compétences collaboratives sont clés en matière de bonne santé dans l'entreprise? Comment peut-on les développer de manière ciblée?

Sigrist: La collaboration repose sur des valeurs communes. Celles-ci sont souvent considérées comme secondaires, mais elles s'avèrent essentielles en période de grands changements. Les valeurs fournissent des repères et déterminent la manière dont on relève ensemble les défis. Les structures qui favorisent les échanges sont tout aussi importantes, de la conversation informelle autour de la machine à café aux formats d'apprentissage et de feedback conçus spécialement à cet effet.



Stephan Sigrist

Il s'agit de mettre en place un environnement de travail et des processus qui favorisent la collaboration. Cela comprend par exemple des concepts d'aménagement qui combinent espaces de retraite et zones d'interaction, ainsi que la disposition ciblée des équipes et des lieux de rencontre communs. C'est aussi pour cette raison qu'il peut être judicieux de s'éloigner de modes de télétravail totalement flexibles, même si tout le monde ne voit pas cela d'un bon œil. Les conflits se résolvent généralement mieux lors d'entretiens en face à face que par le biais de canaux numériques. Certaines situations ne surviennent jamais lors d'échanges personnels. De plus, la fragmentation favorise l'isolement et la méfiance. Le contact personnel reste donc essentiel.

Comment organiser efficacement la responsabilité individuelle et collective en matière de santé?

Sigrist: Une approche pertinente consiste à définir la qualité de vie comme fondement de l'entreprise, plutôt que de concevoir la santé de manière trop restrictive à travers des indicateurs médicaux isolés. Plutôt que de se préoccuper de l'IMC ou des absences, on met l'accent sur une gestion consciente et réaliste des plaisirs, du stress et du repos. Cela peut impliquer de ne pas tabouiser les facteurs d'influence «malsains». Par exemple, le fait que les sucreries soient partie intégrante des mécanismes de récompense ou accepter que le travail intense et les heures supplémentaires occa-

sionnelles font parfois partie de la performance, pour autant qu'il y ait ensuite un équilibre.

La solution réside probablement moins dans un suivi numérique toujours plus complet avec des objectifs stricts que dans le renforcement des compétences en matière de santé au sens large. L'IA peut jouer un rôle de coaching dans ce domaine. Il reste toutefois essentiel d'avoir une conception large de la qualité de vie, qui englobe non seulement des indicateurs médicaux, mais aussi des composantes mentales et sociales. Ainsi, la santé ne devient pas une contrainte, mais un état souhaitable qui favorise le bien-être.

Quel est le levier le plus efficace pour réduire la fragmentation, et comment mesurer son impact?

Sigrist: La fragmentation est favorisée par la communication numérique et la disparition des interfaces physiques. À cela s'ajoute un dilemme entre la concurrence et le court-termisme d'une part, et la cohésion et le long-termisme d'autre part. Lorsque l'accent est fortement mis sur l'épanouissement individuel, la cohésion est mise à mal. Un levier central pour renforcer la communauté consiste à définir des perspectives à long terme. Celles-ci devraient montrer comment les individus peuvent atteindre une qualité de vie élevée. Dans ce contexte, le travail reste un élément central de l'auto efficacité et n'est pas défini principalement par la maximisation du temps libre.

«L'esprit communautaire à l'ère de la fragmentation – pourquoi la santé a besoin de collaboration encore plus accrue au 21e siècle» (en allemand). La conférence de Stephan Sigrist à l'occasion du Congrès GSE, a lieu à 15h50 le 15 septembre au Kursaal à Berne. Un aperçu est disponible dans la bande-annonce vidéo:

