

A photograph of a sailboat on a blue lake with snow-capped mountains in the background. The sailboat's white sails are visible, with some text on them like "Enjoy mobility" and "your way". A blue speech bubble containing the text "improve your way." is overlaid on the sail.

improve
your
way.

Une recherche collaborative innovante
sur la gestion du stress et de la fatigue
dans la conduite des projets de Mobility

Livre Blanc

mobility.



Une recherche collaborative innovante
sur la gestion du stress et de la fatigue
dans la conduite des projets de Mobility

Livre Blanc

Sommaire

- 4 Et si notre bien-être contribuait à la réussite de l'entreprise ?
- 10 Improve your way : un programme de recherche pour innover en matière de réduction des risques psychosociaux
- 14 Mettre en dialogue les expériences de Mobility et de Maewan
- 20 Six axes d'amélioration pour la conduite des projets de Mobility
- 24 Des conditions psychologiques déterminantes en situation extrême
- 28 Regards croisés entre deux types d'expérience
- 34 Conclusion
- 38 Remerciements
- 39 Pour aller plus loin



Et si notre
bien-être
contribuait à
la réussite de
l'entreprise ?

Bien-être et qualité de vie au travail font désormais partie des impératifs du dirigeant d'entreprise. Une responsabilité qu'il partage avec les managers et les chefs de projets. Entre situations de souffrance au travail et obligations légales, il n'est pas toujours simple de prendre du recul sur les différents facteurs qui créent l'environnement négatif.

Pour Mobility, cet enjeu humain appelle une réflexion plus ambitieuse que les baromètres et autres sondages proposés par des cabinets externes ne permettent pas d'obtenir aujourd'hui.

Notre organisation est déterminée par les cycles de gestion des projets. Il s'agit de construire un nouvel équilibre entre la part d'incertitude et de stress inhérente à chaque nouveau challenge et la sérénité nécessaire pour le relever. Le stress peut être source de motivation, de vigilance et de dépassement de soi. Il permet d'accomplir des paris fous, de relever des challenges, de réinventer chaque jour le monde de demain. Mais il devient contreproductif lorsqu'il est subi, injuste ou inexprimé.

Alors, plutôt que de vouloir faire disparaître le stress au travail, pourquoi ne pas l'accepter et consacrer notre énergie à mieux le connaître pour mieux l'appréhender et s'en faire un allié ?





À notre sens, l'autre danger d'une vision trop classique des risques psychosociaux est de construire un monde professionnel d'opposition : bourreau contre victime, manager contre collaborateur, performance contre bien-être...

En suivant cette tendance, qui voudra encore être manager à l'avenir ? Qui supportera le poids de ces responsabilités ? Comment apporter une réponse concrète aux attentes des collaborateurs ?

Travailler collectivement sur les facteurs qui engendrent fatigue et stress permet de dépassionner le débat sans chercher un responsable. Ainsi, c'est l'organisation qui est mise en avant dans l'analyse, ses rouages, ses process et la façon dont ils peuvent être générateurs de stress pour le collectif.

En s'attaquant à la question du stress au travail, Mobility a progressivement acquis la conviction qu'une réponse adaptée pouvait être source de performance collective. Si elles sont sensibilisées, les équipes sont capables de reconnaître les signes de souffrance et d'y apporter des réponses adéquates pour ne laisser personne sur le bord de la route. Elles savent également anticiper les situations à risque et y faire face collectivement.

Stabilisées, plus compétentes, elles sont ainsi à même de mettre l'expérience collective au service de la satisfaction de nos clients.

Fort de ces convictions, Mobility a donc initié un programme de recherche innovant, afin de mieux comprendre les facteurs de stress et de construire collectivement des outils liant performance, pérennité des équipes et bien-être.

Penser différemment l'organisation de demain, placer le bien-être au travail au cœur de la gestion de nos projets, telle est la démarche que nous souhaitons partager avec vous dans ce livre blanc.



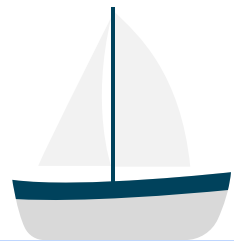


« Dans mon parcours, j'ai plutôt été très indépendant dans mes métiers, mais j'ai aussi travaillé en entreprise. Les problèmes de fatigue et de stress au travail, je les ai vus autour de moi et j'ai vu des gens ne pas réussir à trouver des réponses. Lorsque je me suis lancé dans l'aventure Maewan, j'ai vécu une première année difficile, et j'ai commencé à faire ce rapprochement entre ce que l'on vit sur le bateau et ce que l'on vit en entreprise.

Que les conditions soient réellement dangereuses ou pas, il y a des situations où on a le sentiment de mettre sa vie en jeu, on se met sous pression et on touche ses limites.

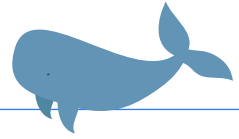
Au travail ou à bord du voilier, le mécanisme est le même et c'est important de le connaître et de le comprendre. »

Erwan Le Lann, skipper de Maewan



Improve your way : un programme de recherche pour innover en matière de réduction des risques psychosociaux

À l'instar d'Erwan Le Lann, les équipes Mobility réalisent des performances de spécialistes dans des conditions difficiles et exigeantes. Celles-ci nécessitent bien souvent une préparation physique et mentale proche des sportifs de haut niveau. C'est pourquoi nous partageons ce même goût du dépassement de soi et la passion pour notre métier. Cette évidence a jeté les bases d'un partenariat installé depuis 2015 avec l'aventure Maewan.



Au-delà de l'aventure sportive dans les eaux polaires du Groenland, nous construisons des liens pour enrichir notre réflexion sur la gestion du stress dans le pilotage des projets. Le programme de recherche *Improve your way*, mené en 2016, a découlé de cette volonté : s'améliorer, trouver son chemin, sa voie pour être acteur de son bien-être...

Nous souhaitons étudier les questions de qualité de vie, de bien-être et d'efficacité au travail en sortant des sentiers battus. En collaboration avec Erwan et des spécialistes du monde de la recherche, de la santé et de la prévention, nous avons observé et comparé les effets du stress et de la fatigue sur l'équipage à bord du voilier et sur les équipes embarquées dans les projets de *Mobility*.

Pour renforcer la qualité des observations, nous nous sommes rapprochés d'un laboratoire spécialisé dans les conséquences de la privation de sommeil en conditions extrêmes, l'URePSSS¹

(Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société) rattaché à l'Université Lille 2 – Droit et Santé.

Par l'intermédiaire de la fondation *Ultra Sports Science*², cette approche originale a permis de contribuer à une action de recherche fondamentale sur les problématiques de santé spécifiques aux sports d'ultra-endurance.

Cet assemblage a permis de croiser les regards et les situations d'observation dont nous avons confié la coordination à *Dokever*³, chargé de l'assistance médicale pour l'expédition *Maewan*, et spécialisé dans l'événementiel sportif.

1 : L'URePSSS mène des travaux dans le domaine du sport, de l'activité ou de l'inactivité physique et de la physiologie neuromusculaire avec différents éclairages disciplinaires relevant des Sciences de l'Homme et de la Société et/ou des Sciences de la Vie et de la Santé.

2 : La Fondation est un organisme sans but lucratif dont la mission est de favoriser la diffusion de connaissances scientifiques et médicales liées à la participation à des activités ultra-endurance.

3 : Fondé par des médecins urgentistes et des infirmiers en 2000, *Dokever* est un regroupement des différents métiers de l'assistance médicale. Sa vocation est d'offrir à ses partenaires les ressources, l'expertise et la logistique nécessaires à la médicalisation de leurs événements ou de leurs sites.



« La sécurité est un enjeu identifié depuis longtemps dans nos métiers. Cet enjeu nous impose sans cesse de renouveler nos messages de sensibilisation et nos modes de communication.

Ces dernières années, la problématique des risques psychosociaux est devenue un sujet plus présent, plus médiatisé. Elle était traitée de manière très théorique et la première préoccupation de l'employeur pouvait être de se protéger avant tout d'un nouveau risque pénal.

En me plongeant dans plusieurs études, j'ai réalisé qu'on ne pouvait pas traiter ce sujet comme une question de sécurité classique. De nombreux facteurs génèrent du mal-être, y compris les conditions de travail : ça a été pour moi un déclencheur. C'est indispensable de réfléchir aux moyens dont dispose l'entreprise pour améliorer les situations individuelles. Sans prétendre être garante du bien-être des collaborateurs, elle peut et doit veiller à améliorer le contexte professionnel et les organisations du travail.»

Philippe Peter, Président de Mobility

« Depuis 10 ans, je travaille sur les problématiques de privation de sommeil dans le sport, en particulier la voile en solitaire et les sports d'ultra-endurance. Lorsque Mobility m'a contacté pour le projet Improve your way, j'ai tout de suite été intéressé car ce projet s'intégrait parfaitement à mon objet de recherche.

Dans ma thèse, je faisais déjà l'hypothèse que l'étude du comportement physiologique des sportifs de haut niveau pouvait inspirer des politiques de santé publique.

Faciliter les échanges en entreprise à partir d'une étude qui met à distance les phénomènes de stress et de fatigue relève un peu de la même idée.»

Remy Hurdiel, Docteur en sciences du sport, chercheur à l'URePSSS



Mettre en dialogue les expériences de Mobility et de Maewan

La singularité du programme Improve your way repose sur sa méthode : mettre en dialogue l'analyse de deux terrains d'études distincts pour enrichir les questionnements, faciliter la prise de recul et consolider les résultats. Le stress et la fatigue constituent le sujet commun des deux études, mais la méthode et les outils choisis pour chacune d'elles ont tenu compte de contraintes bien différentes.

Tout d'abord, la collecte de données physiologiques individuelles retenue sur le bateau ne pouvait pas s'intégrer dans une analyse de l'activité au sein de Mobility sans soulever de nombreuses problématiques de confidentialité. D'autre part, nous souhaitons que l'analyse conduite au sein de notre entreprise soit collective et implique les collaborateurs dans une réflexion sur les ajustements à apporter à notre organisation.

Car les connaissances accumulées ces dernières années sur la prévention du stress et des risques psychosociaux ont permis de clarifier des questions importantes : la meilleure prévention est celle qui se situe du côté des facteurs organisationnels et la meilleure stratégie réclame non seulement de prévenir les risques mais surtout d'agir sur les ressources, c'est à dire sur les marges de manœuvre dans l'activité.



Ainsi l'aventure Maewan s'est imposée comme un outil permettant de libérer la parole des collaborateurs, elle a permis aux équipes de Mobility de décaler leur regard en se confrontant à des milieux à la fois comparables et très différents afin de mettre en perspective leur propre expérience.

L'originalité de la démarche réside dans la création et l'animation d'une équipe multidisciplinaire : chercheurs, professionnels des infrastructures de transport, sportifs, médecins... tous dans le même bateau !



La méthode retenue pour Maewan : observer les variables physiologiques et psychologiques d'une équipe en situation de stress

L'étude à bord du voilier a été réalisée au cours de l'expédition dans les hautes latitudes, entre Sisimiut (Groenland) et Petropavlovsk (Kamtchatka, Russie). Une période d'observation de 155 jours s'est étalée du 2 mai au 5 octobre 2016. Au cours de l'expédition, 18 équipiers se sont succédés.

Six personnes au maximum se sont trouvées à bord simultanément.

Cette expédition rassemblait de nombreux déterminants, à la fois physiques et psychologiques, de stress :

- > Un environnement physique caractérisé par le froid, par d'extrêmes variations de l'alternance jour/nuit et par une relative inaccessibilité.
- > Un environnement social caractérisé par un isolement prolongé, un équipage périodiquement renouvelé, des déplacements difficilement planifiables, des difficultés à communiquer avec la terre (secours, techniciens, etc.) mais aussi par une grande promiscuité et une vie privée relative à la taille d'un bateau de 11 mètres.

Dans ces conditions, le skipper subit une forte pression liée à la réussite de l'expédition. Il a donc fait l'objet d'observations supplémentaires par rapport au reste de l'équipage.

L'objectif principal de l'étude était d'évaluer les états de fatigue psychologique, physiologique et les habitudes de sommeil de l'équipage lors de l'expédition et d'en

déterminer les facteurs associés.

Pour recueillir les données permettant de renseigner à la fois les indicateurs physiologiques et les indicateurs psychologiques, plusieurs outils ont été mis en place :

- > Avant le départ, tous les membres de l'équipage se sont soumis à des mesures concernant leur sommeil, leurs rythmes biologiques, leurs capacités physiques et leur profil psychologique, pour «étalonner» leur état de référence.
- > Une fois à bord, le temps de sommeil, les activités et l'état d'anxiété de chacun ont été renseignés chaque jour à l'aide d'un questionnaire.
- > Une fois par semaine, un questionnaire de 40 questions de mesure globale des états de fatigue émotionnelle et de leurs fluctuations venait compléter les données quotidiennes.

Chaque semaine, le skipper réalisait en plus une mesure de Variabilité de la Fréquence Cardiaque, un indicateur objectif de fatigue. À l'aide d'une gélule e-Celsius⁴ ingérée, la température centrale de ce dernier a pu être mesurée et communiquée en continu.

Un marqueur fiable de l'adaptation de l'horloge biologique. Afin de collecter toutes ces informations, un ordinateur dédié à la recherche a été installé à bord du bateau. Le skipper avait la charge d'exporter les données chaque semaine et de les envoyer par mail. Ces envois réguliers ont permis de construire des rapports intermédiaires et d'observer

les résultats au fur et à mesure. À la fin des 155 jours d'observation, une analyse statistique globale sophistiquée a permis d'offrir des conclusions de haut niveau.

4 : Cette gélule, une fois ingérée, permet de mesurer, d'enregistrer et de communiquer en continu la température centrale de son hôte.



« Du fait de la durée de l'expédition, du contexte polaire, de la disponibilité des participants pour la collecte des données, cette recherche a permis de réaliser des mesures assez rares... Jamais personne ne l'avait fait avant. »

Remy Hurdiel, Docteur en sciences du sport, chercheur à l'URePSSS

La méthode retenue pour Mobility : mobiliser les connaissances collectives pour agir sur le fonctionnement réel des projets

Côté Mobility, une quarantaine de collaborateurs ont accepté de se transformer en analystes de leurs activités passées. Les retours d'expérience (REX) sur des projets ciblés ont constitué la base documentaire de l'étude. L'équilibre entre la rentabilité, la satisfaction des clients et le bien-être des collaborateurs a constitué la grille d'analyse des projets en portant évidemment une attention spécifique aux fonctionnements générant des risques psychosociaux pour l'équipe.

1^{ère} étape : Sélection et préparation des données des projets « traceurs »

Pour engager les équipes dans ce travail, les partenaires du programme nous ont aidés à choisir 4 projets achevés et 1 offre en cours. Une série d'entretiens individuels auprès des membres de l'équipe de chaque projet retenu a constitué la matière première de l'analyse.

2^{ème} étape : Analyse des projets « traceurs »

Pour chaque « traceur », des groupe-projets ont ainsi été constitués. Au cours d'une première séance de travail, ces derniers ont pu préciser collectivement le fonctionnement des 4 projets en les évaluant sur les 3 dimensions de la grille d'analyse (économique, technique et social).

1^{er} semestre 2016

Entretiens individuels et préparation des REX



Janvier 2016

Lancement du programme
Sélection des projets traceurs



2^{ème} semestre 2016

Analyse collective des projets traceurs

3^{ème} étape : Identification des pistes d'amélioration

Lors d'une deuxième réunion, chaque groupe-projet a rebondi sur les points saillants de son analyse en formulant des propositions susceptibles d'améliorer le fonctionnement des projets et, ce faisant, de prévenir l'exposition de l'équipe aux risques psychosociaux.



4^{ème} étape : Mise en commun des groupe-projets

À l'occasion d'un workshop réunissant tous les contributeurs des groupe-projets et la direction, les différentes propositions formulées lors des étapes précédentes ont été valorisées et discutées. Là encore, le croisement avec l'étude sur le bateau Maewan a permis d'enrichir les discussions. Parmi les 14 pistes concrètes d'amélioration, 6 ont été retenues et approfondies dans le cadre du workshop.

5^{ème} étape : Exploration des pistes d'amélioration

À l'issue du workshop, 6 groupes de travail ont été reconstitués autour de chacune des propositions d'amélioration pour construire des plans d'action à court, moyen et long terme.

Janvier 2017

Workshop de partage des propositions
issues des projets traceurs

Septembre 2017

Rencontre Miroir avec Erwan Le Lann

1^{er} semestre 2017

Approfondissement des 6 pistes prioritaires

Six axes d'amélioration pour la conduite des projets de Mobility

Lors de la journée de mise en commun des retours d'expérience, de nouveaux groupes de travail ont été constitués, avec un objectif majeur : approfondir six propositions concrètes prenant en compte le stress et les risques psychosociaux dans la gestion des projets.

1. La constitution des équipes

Le recrutement a été ouvert à un large éventail de collaborateurs afin de renforcer l'adéquation entre les besoins et les compétences. Les modalités de collaboration ont été définies en fonction des différentes personnalités de l'équipe, notamment grâce à un système d'auto-évaluation adapté.

2. La phase de lancement des projets

Comment favoriser l'insertion et l'interaction des participants, de même que l'appropriation du projet commun ? Pour cela, l'équipe s'est inspirée des formats courts impulsés par la culture des Makers au sein des «hackerspaces» et autres «fablab» tel que le Hackathon : 2 jours environ, une ingénierie accessible, des résultats tangibles...

3. Le suivi des temps et des déplacements

Améliorer la visibilité des amplitudes horaires et des temps cachés lors des déplacements notamment (temps de trajet, nuits...) pour ajuster les temps estimés lors de la construction des offres.





4. Le format de la Revue de projet

C'est le point de passage indispensable dans la vie du projet. Il permet, périodiquement, de faire un point complet sur l'avancement mais aussi sur les difficultés rencontrées ou anticipées, afin de proposer et mettre en œuvre les actions correctives adéquates.

Chaque réunion doit faire figure de véritable « ressource » pour le chef de projet, l'autorisant à partager ses inquiétudes et ses problématiques. Le format doit ainsi favoriser l'intelligence collective et la résolution des problèmes.

5. La spécificité des projets à l'export

Le chef de projet est trop souvent seul maître à bord, avec le stress inhérent à sa mission. Il est important de construire des équipes plus soudées, de veiller à la compatibilité des profils avec le mode de vie imposé par un projet à l'étranger, et de réduire le turn-over.

Le lien avec le reste de l'organisation peut être renforcé avec la constitution d'équipes assurant une fonction de back-office.

6. La perception des risques

Les écarts de perception des risques entre la direction et les équipes sur le terrain doivent être réduits. Cette meilleure prise en compte permettra d'optimiser l'intégration des risques techniques et la sécurité sur les chantiers avec les risques psychosociaux.







« J'ai participé au groupe de travail sur la phase de lancement des projets. Quand les séances ont commencé, je démarrais un projet, et j'ai pu tout de suite mettre en application les idées que nous avons eues. Nous avons identifié un problème : dans un projet, la mobilisation des équipes doit être immédiate, or chacun débute sa partie sans savoir ce que font les autres.

Nous avons donc proposé une journée de cohésion en format ateliers. Nous voulions réunir tout le monde de manière vivante afin que chacun participe et comprenne à son niveau. À l'inverse d'une expérience linéaire et plate autour du chef de projet qui parle. Le but était de faire comprendre à chacun le métier de l'autre et la manière dont le projet s'articule dans son ensemble.

Cela a bien fonctionné et je pense que nous avons gagné en cohésion sur le projet.

Il n'est pas toujours facile de prendre de nouvelles habitudes parce qu'on a vite la tête dans le guidon ; il est donc nécessaire de le faire au début et j'essaierai de reproduire cette expérience sur d'autres projets. Aujourd'hui, lorsqu'on se croise avec d'autres collègues, on partage le sentiment d'avoir amélioré la qualité de relation et on maintient plus facilement les liens. »

Benoît Degouy, chef de projet chez Mobility



Des conditions psychologiques déterminantes en situation extrême

Lors de la conception de l'étude, l'équipe de recherche privilégiait l'hypothèse que le manque de sommeil de l'équipage aurait un impact majeur et entraînerait des perturbations physiologiques sur les membres de l'équipage. Ce n'est finalement pas ce point que l'étude a permis de mettre en lumière.

Jeunes et sportifs, les participants observés étaient en bonne santé physique et psychologique avant le départ, montrant une nature relativement peu anxieuse. Ils étaient aussi de bons dormeurs. Au départ, les quatre femmes de l'expédition faisaient partie des profils les moins anxieux et le skipper semblait être le moins disposé à l'anxiété.

1. Des effets de fatigue associés à la durée du jour polaire

Grâce à une collaboration entre le laboratoire URePSSS et un laboratoire INSERM de Caen (Université de Caen Normandie) l'équipe de recherche a dans un premier temps pu observer que la durée de sommeil du skipper s'était réduite significativement lorsque la durée du jour augmentait. Cela signifie que le jour polaire permanent a pu être un cofacteur des effets de la fatigue du skipper. Mais d'autres facteurs, comme la responsabilité inhérente à son statut de pilote du bateau peuvent expliquer cette fatigue.

2. Une fatigue plus importante pour la personne responsable de l'équipage

Les données analysées ont montré que le skipper a accumulé plus de fatigue psychologique que ses équipiers, en particulier pendant la première moitié de l'expédition. Ceci est soutenu par des résultats de qualité de sommeil plus faibles. Les différentes phases de l'expédition n'ont pas eu d'influence sur la fatigue des membres de l'équipage, sauf pour le skipper. La phase de chantier (les 30 premiers jours) et la première partie de navigation (jusqu'au 15 Juillet) a engendré chez lui une fatigue psychologique importante. Ces résultats montrent que des humains vivant dans un environnement relativement isolé (durant une période allant jusqu'à 2 mois) ne souffrent pas systématiquement d'effet significatif sur le sommeil mais que l'anxiété a une influence sur la fatigue.

3. Une anxiété importante source de fatigue extrême

Le chef de bord de ce genre d'expédition semble très largement exposé à une fatigue psychologique accrue qui n'est pas en lien avec le temps passé à bord mais qui serait plutôt liée à sa charge de travail et aux problèmes posés par le management de l'équipe et du projet. En effet, le skipper a eu 20 fois plus de risque de connaître des épisodes de fatigue très importante que ses équipiers et l'analyse révèle que cela a été très fortement majoré par de longues périodes d'anxiété et de mal-être.

4. Une incidence des responsabilités sur l'anxiété et le mal-être

Comme cela pourrait être le cas dans les milieux professionnels, on peut imaginer que le poids de la responsabilité du projet, accompagné des obligations et aléas, temporels, matériels, environnementaux et humains soit responsable des variations importantes d'anxiété et de fatigue chez le skipper. De façon intéressante, les résultats révèlent que lorsqu'un marin professionnel était à bord (et donc très expérimenté), la fatigue du groupe a été plus faible, y compris celle du skipper. Le bien-être moyen a une influence majeure sur la fatigue. Un bien-être faible engendre une fatigue plus importante.

Enseignements clés pour l'entreprise

Une bonne fonction psychologique et cognitive a été nécessaire pour assurer l'efficacité de l'aventure à bord de Maewan malgré des épisodes de fatigue très importants en particulier chez le skipper, responsable de la sécurité et de la réussite du projet.

Dans des contextes où les employés peuvent faire face à des crises aiguës et dangereuses, on devrait encourager un abaissement du niveau de fatigue ; en conservant des temps de sommeil suffisants et stables ; en identifiant le plus en amont possible les situations anxiogènes et les altérations du bien-être.

Le chef de projet accumule plus de fatigue que son équipe : en entreprise, il doit faire l'objet d'une vigilance accrue. Il semble plus exposé à des périodes répétitives de stress, avec des impacts

sur le sommeil et l'altération des compétences indispensables à la réalisation de ses missions : risque de manque d'empathie vis-à-vis des autres membres de l'équipe, manque de discernement altérant ses décisions, irascibilité, manque de recul dans la gestion des conflits.

L'apport de compétences complémentaires, reconnues par le responsable du projet, peut avoir une influence positive sur la fatigue de ce dernier.

Un outil d'autoévaluation pourrait permettre aux collaborateurs de mieux se connaître et d'adapter leur fatigue et leur rythme de récupération.



« Pour moi, un des grands apports de cette étude est d'avoir vraiment facilité la compréhension des liens entre le stress et la fatigue. Pour ma dernière étape de navigation, je suis reparti pour la Nouvelle-Zélande, en solitaire.

Au milieu de la traversée, mon pilote automatique a cassé. Sur le moment ça m'a vraiment démoralisé, j'imaginais mettre des mois pour atteindre la terre. Je n'étais pas en danger mais le travail à fournir me semblait démesuré.

J'ai essayé de réparer le pilote et puis non... Je me suis assis et je me suis remémoré cette étude et le résultat suivant : la fatigue est liée à tout ce qui peut parasiter la personne. À ce moment-là, je subissais les choses.

Et d'un coup j'ai nettoyé mon esprit et j'ai retrouvé de l'énergie.

Aujourd'hui je gère différemment mon stress parce que j'arrive à identifier ce qui a le plus d'impact. Ce que j'ai retenu, c'est que cette fatigue est liée à un contexte général composé de nombreux facteurs et pas seulement le manque de sommeil.

C'est une idée simple, tout le monde la comprend mais maintenant que c'est établi par une étude on peut vraiment s'appuyer dessus et ça change tout ! »

Erwan Le Lann, Skipper de Maewan

« Cette recherche a été conçue pour répondre aux besoins de Mobility. Mais en termes de connaissances, c'est très intéressant d'avoir pu montrer qu'il y a un lien entre le bien-être général et la fatigue. Les différences de niveau de stress entre les membres d'une même équipe, selon leur degré de responsabilité, est un autre point à retenir. Pour les managers, les dirigeants, cela signifie qu'il est essentiel de ne pas tout porter sur ses épaules systématiquement, le stress et la fatigue engendrés risquent de devenir trop lourds à gérer.

Je travaille actuellement avec un grand nombre d'entreprises et je m'appuie volontiers sur l'expérience que j'ai eue avec le projet Improve your way. C'est un exemple très inspirant pour d'autres chefs d'entreprises. »

Remy Hurdiel, Docteur en sciences du sport, chercheur à l'URePSSS



Regards croisés entre deux types d'expérience

Lors de l'expédition Maewan, les différents retours de l'équipage nous ont rapidement confortés dans notre volonté de faire des parallèles entre les deux types d'expériences : celles des équipiers d'une expédition polaire à bord d'un voilier et celles des collaborateurs de Mobility embarqués dans les différents projets de l'organisation. Un dernier échange entre les chefs de projets de Mobility et le skipper de Maewan a permis de lister tous ces points communs et les réponses apportées d'un côté et de l'autre.

L'arrivée d'un nouvel équipier dans le projet

La constitution d'une équipe ne se résume pas à un assemblage de compétences. L'intégration de chaque équipier représente un moment crucial pour l'équilibre de chacun et celui du projet. Erwan a pu éprouver cela lorsqu'il accueillait chaque nouvel arrivant à bord du voilier. Il lui était nécessaire de bien cerner les compétences et les objectifs de chaque équipier tout autant que de lui transmettre les bons éléments de contexte. Les retours d'expérience au sein de Mobility ont également pointé la nécessité de partager un même niveau d'information et de partager un projet commun. L'enjeu est de permettre à chacun de connaître ce qu'on attend de lui, de savoir comment son travail s'insère dans le déroulé global du projet, quels en sont les objectifs et les enjeux et qui sont ses principaux interlocuteurs et leurs missions respectives. Prendre ce temps, c'est se donner l'opportunité d'identifier des incompatibilités dans la construction des équipes et éviter des situations de stress à venir.

L'adéquation des compétences

Les expériences des deux organisations ont montré que l'étape de sélection des compétences était parfois trop peu préparée. Pris dans le cours des événements, le staffing des équipes s'est fait au plus près et sur la base d'une mauvaise représentation des compétences des équipiers. Cela a été le cas d'un marin appelé en renfort sur l'expédition Maewan, expert en courses solitaires en haute mer et finalement peu à l'aise pour une navigation côtière en milieu polaire. Il est essentiel de lier l'expertise au domaine de compétences auquel elle est associée.

Le décalage des phases de stress entre l'équipe et son leader

À bord du voilier, les moments calmes sont des phases d'anticipation et de recherche de solutions pour Erwan. Source de préoccupations, cette étape lui permet néanmoins d'agir calmement lorsqu'un événement survient. C'est alors au tour de l'équipage de se sentir stressé. Ce coup d'avance est également présent dans l'expérience des chefs de projet chez Mobility. Un constat partagé qui soulève une nouvelle question : comment gérer la motivation de l'équipe dans ce contexte d'anticipation ? Car il est parfois difficile pour les équipes d'entendre une source d'inquiétude qu'elles n'ont elles-mêmes ni perçue ni anticipée.

L'importance d'une base arrière

La solitude du chef de projet et la charge mentale associée à cette fonction ont bien été mises en évidence par l'ensemble des participants. Un acteur de seconde ligne est alors essentiel pour faciliter la prise de recul et apporter un soutien permettant de réduire le stress lié au sentiment de solitude. Pendant toute son expédition, Erwan a ainsi pris appui sur Dokever lors de situations de crise, et pas uniquement sur l'aspect médical.

En envisageant les projets comme des « expéditions », les équipes de Mobility perçoivent le même enjeu : assurer au chef de projet qu'il n'est pas seul face à son plan de charge et à ses collaborateurs. La revue de projet a ainsi été identifiée comme un moment privilégié de cette fonction support. Elle doit favoriser la prise de recul et absorber le stress de l'équipe et du chef de projet en particulier.

Distinguer hiérarchie et responsabilité

Dernier point relatif au rôle de chef de projet, celui de sa responsabilité vis-à-vis de l'équipe. À bord du voilier comme au sein de Mobility, les chefs de projets n'ont pas de rapports hiérarchiques avec leur équipe. Le caractère éphémère de cette collaboration ne doit pas empêcher ces derniers d'assumer une responsabilité forte vis-à-vis de l'état de santé de leur équipe. Le programme Improve your way a ainsi identifié un axe de travail important sur ce point pour formaliser de nouveaux outils et indicateurs permettant au chef de projet de prendre conscience de cette responsabilité supplémentaire.

La prise en compte des facteurs de stress sur la fatigue

Paramètre complexe, l'impact du stress sur l'état de santé des différents participants a bien été mis en évidence. La fatigue psychologique et les conséquences d'un sommeil perturbé par les préoccupations peuvent concerner tout le monde, même les profils les moins anxieux, comme Erwan. Il est donc essentiel de savoir identifier ces phénomènes, d'apprendre à se connaître et de disposer d'outils d'autodiagnostic pour pouvoir exprimer cet état auprès de ses équipiers. Ainsi reconnue, la fatigue psychologique peut être assumée et accompagnée par la bienveillance de l'équipe et le support de la base arrière.

Cela implique surtout un changement de valeur dans la culture de l'entreprise, un décalage par rapport à l'enjeu de performance à tout prix, qui autorise chacun à se sentir en situation de faiblesse, le cas échéant.

S'autoriser voire s'imposer des pauses intermédiaires

Qu'il s'agisse d'un temps de repos ou d'un bilan de fonctionnement du projet, savoir marquer une pause est une compétence clé dans la gestion du stress à bord du bateau et dans le cours des projets Mobility. Erwan, par exemple, s'impose une sieste avant de prendre une décision importante. Ces temps de repos et d'isolement favorisent le recul, la prise de décision et le traitement de la situation de crise. Cette capacité à perdre du temps, à reconnaître que l'on n'est pas en état d'être performant, est essentielle pour gagner du temps dans la suite de l'aventure. Ces pauses peuvent également prendre la forme d'un retour d'expérience collective et permettre ainsi d'adapter l'organisation en cas de dysfonctionnement avéré. Il faut pour cela apprendre à se dire les choses en situation difficile et s'assurer que la prise de parole est au service du bien-être de chacun.

Le « project blues »

L'expédition Maewan a mis l'accent sur un phénomène peu visible dans l'entreprise et qui mérite d'être surveillé. Le temps du retour est également source de mal-être potentiel, soit parce qu'on ne prend pas le temps de récupérer avant de repartir, soit parce qu'on a du mal à revenir à la vie « normale ». Ces phénomènes sont pris en compte dans d'autres champs professionnels comme l'humanitaire ou le tourisme. Mobility pourrait ainsi modifier certaines de ses pratiques pour les projets longs, en imposant des coupures voire de mettre en place des rotations de chefs de projets. Il faut par ailleurs être plus attentif à l'état psychologique des collaborateurs de retour dans l'entreprise afin d'accompagner les potentiels « project blues ».







Ytildom

enjoy the way
mobility

Enjoy the way.
mobility.

Enjoy the way

Conclusion

Improve your way a changé de manière durable et responsable notre vision des risques « humains ». Un changement possible parce que nous avons pris le temps de parler collectivement et sans tabous du stress au travail, parce que nous avons accepté d'être humble face au sujet de la fatigue en entreprise. Il n'y a pas de solution miracle ou de kit à déployer. Plus que les résultats, nous retenons les bienfaits de la démarche en elle-même.

Au terme du programme de recherche, notre organisation a définitivement reconnu l'incidence de la gestion de projet sur le stress.

Nos mots d'ordre sont désormais : accepter des périodes de doutes et de faiblesse, intégrer le droit à l'erreur, reconnaître que chacun a ses limites et veiller les uns sur les autres.

Reste à formaliser nos outils pour donner les moyens à chaque équipe d'anticiper les risques, d'identifier les signes précurseurs et de se fixer des limites.

Le partage d'expérience et le co-développement entre chefs de projets sont nécessaires pour permettre la prise de recul.

Les groupes de travail constitués dans le cadre du programme de recherche continuent leur réflexion et nous avons identifié plusieurs outils indispensables pour que le changement amorcé s'installe durablement :

> Établir une Charte du projet responsable


> Mettre en place une grille d'analyse qui alerte, au démarrage, le chef de projet et son équipe des spécificités du projet susceptibles d'augmenter le stress et la fatigue : projet export, base vie, projet avec beaucoup de déplacements, projet à forts enjeux stratégiques...

> Instaurer un test d'auto-évaluation inspiré des outils utilisés à bord du bateau Maewan et partager les résultats lors de chaque réunion de projet.

Notre ambition était forte au démarrage de ce projet, mais nous étions loin d'imaginer l'impact positif qu'il a eu sur notre organisation. Faire des risques psychosociaux un enjeu commun, déculpabiliser les managers ou les chefs de projet, chercher des parades aux vraies sources de stress...

L'innovation pour nous se situe dans l'engagement que nous avons pris d'investir sincèrement cette problématique, sans chercher de coupable, en l'intégrant de manière assumée dans notre environnement de travail.





« Ce programme a permis un mélange très riche de personnalités, d'horizons et de vécus divers et variés. Je ne sais pas forcément en mesurer l'impact immédiat mais il n'y a aucun doute : cela fait grandir tout le monde. Aujourd'hui, le programme et ses résultats doivent nous servir à poursuivre la sensibilisation. Le parallèle avec le bateau nous aide à ancrer le message.

Pointons la nécessité pour tout le monde, collègues comme managers, d'être en veille et attentifs aux autres. Car les signes précurseurs d'un mal-être sont difficiles à déceler. C'est la vigilance collective qui va nous permettre de prévenir !

Finally, sur un bateau, c'est évident : on fait naturellement attention à nos équipiers pour qu'ils ne tombent pas à l'eau. L'exemple est simple et fort. C'est le parallèle avec l'aventure en mer qui nous a permis d'illustrer plus concrètement notre démarche de sensibilisation. »

Philippe Peter, Président de Mobility



« Ce projet me tient particulièrement à cœur car il fait écho à des convictions fortes de management et de gestion des ressources humaines.

Improve your way nous permet d'illustrer concrètement nos engagements en matière de responsabilité sociétale. On a tenté une approche innovante dans l'espoir de faire prendre du recul aux équipes de Mobility et de pouvoir partager nos réflexions au sein du Groupe VINCI Énergies et au-delà.

Sur cette question des risques psychosociaux, il me semble que toutes les entreprises ont les mêmes enjeux, et c'est en discutant, en partageant nos expériences qu'on va réussir à les apprivoiser.

Tout l'objet de ce livre blanc est de laisser une trace, d'avoir un objet de synthèse, en espérant qu'il donne envie de prolonger l'échange.»

Delphine Franc, HR Manager de Mobility

Remerciements

L'expérience collective que nous avons vécue à travers Improve your way n'aurait été possible sans l'engagement, l'initiative et la créativité de tous ceux qui l'ont partagée.



Nous tenons à remercier chaleureusement les équipes de Mobility pour leur implication et la richesse des analyses produites. Et tout particulièrement notre capitaine, Fabrice Vermot-Desroches, pour son énergie à porter ce projet.

Erwan Le Lann pour son goût de l'aventure, sa volonté de partage et sa capacité à mettre en relation des univers si différents.



Merci à Bruno Basset et à son équipe de Dokever pour la coordination de ce projet aux multiples facettes, en particulier Pascale Levet et Christophe Camilli pour leur accompagnement et leur implication dans l'animation des groupes de travail Mobility. Merci également à Patrick Basset, Président de la Fondation Ultra Sport Science.



Merci enfin à Remy Hurdiel pour sa pédagogie et sa capacité à partager ses questionnements avec passion, et à l'équipe du Laboratoire de recherche URePSSS.



Pour aller plus loin

www.mobility-improveyourway.com

Loizeau E., Le Lann E.,
Maewan, l'aventure arctique.
Editions Paulsen, 2017

Hurdiel R., PhD Sciences du Sport Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société,
Bilan Final Projet Maewan.

Pardessus J-L.,
Éloge du bordel organisé en entreprise.
Editions Interéditions, 2018

Bourdu E., Péretié M-M., Richer M.
La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail.
La Fabrique de l'industrie. Presses des MINES - TRANSVALOR, 2016
<https://bit.ly/2HGqJ3D>

Direction générale du travail (DGT). Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
Rapport Plan Santé au Travail 2016-2020.
<https://bit.ly/1NTI3OJ>

Nielsen K., Jørgensen M. B., Milczarek M., Munar L.
Healthy workers, thriving companies - a practical guide to wellbeing at work.
Agence Européenne de Sécurité et de la Santé au Travail, 2018
<https://bit.ly/2CZTUcj>

Dossier INRS, 2017
Stress au travail.
<https://bit.ly/2dXaX4h>

Groupe APICIL et Mozart Consulting, 2018
L'IBET© 2018, Le bien-être au travail par secteur d'activité,
<https://bit.ly/2CYfXjJ>

