



Bonheur et travail



**Soirée
Avenir en héritage**

**Synthèse de
l'intervention de
Jean Louis Lavergne,**
ancien dirigeant d'entreprise
et observateur attentif de
tendances managériales

Le mot Bonheur a fait irruption depuis une quinzaine d'années dans la planète RH. Dans certaines organisations, la DRH se change en "Direction du Rendre Heureux". Le poste de "Chief Happyness officer" est créé dans certaines entreprises et il est possible de suivre une formation en ligne.! Une évolution en rupture avec une tradition culturelle et une éducation des 30 glorieuses qui ne liaient pas les mots bonheur et travail. Mode ou tendance de fond ? Une belle opportunité pour aborder la question d'un bouleversement possible des pratiques managériales et aussi de ses débordements .

Le bonheur au travail, c'est nouveau !

- Les systèmes organisationnels actuels développés depuis un siècle, faits d'organigrammes verticaux, de contrôles, de procédures et de contraintes, basés sur des méthodes tayloristes, s'essouffent ou ont montré leurs limites. Comme le management qui y est afférent. Ces systèmes sont souvent remis en cause car ils ne répondent plus aux enjeux liés à la nécessaire adaptation au marché et la productivité plafonne.

- Les nouvelles générations, comme les milleniums, arrivent sur le marché du travail et perturbent le management traditionnel à cause de leur nouveau rapport au travail et obligent à redéfinir beaucoup de ses modalités pour qu'il s'intègre mieux dans leur vie individuelle. La génération Z qui suit, elle aussi avide d'un autre mode de vie professionnelle et personnelle, fondée sur la recherche de plus de sens, confirmera cette perturbation. (2) *60% des milleniums envisageraient de changer de boîte d'ici à 2020 si leurs employeurs ne répondaient pas à ces aspirations . (Deloitte 2016)*

- La part dans la population des "culturels créatifs " (2) augmente. Les valeurs qu'ils portent sont centrées, en autres, sur un épanouissement individuel et collectif , une nouvelle vision d'un monde plus équilibré et avec

un travail qui remet l'homme au centre des préoccupations. Une nouvelle conscience émerge et refuse le système actuel.

- Les problèmes liés au mal être au travail deviennent très sérieux en France : les problèmes dûs aux maladies du travail (maladies psychosomatiques, troubles musculo-squelettiques, burn out...) deviennent préoccupants et en croissance, pénalisent les organisations et ont une incidence forte sur les équilibres budgétaires macro économiques. Le report de ces coûts croissants (financiers et autres) sur les entreprises devient insupportable (absentéisme, turn over, image...)

(3)

- La prise de conscience de l'importance de l'amélioration du bien être au travail est donc récente, mais les structures des organisations sont lourdes à faire bouger et décréter de tels changements relèvent d'une révolution culturelle.



Le mot bonheur est délicat à utiliser... plutôt bien être.

- Apporter responsabilisation et autonomie ou de bonnes conditions de travail et un management plus soft sont une avancée , mais il n'est certain que cela définisse pour chacun ce qu'il entend par bonheur.

- La notion de bonheur reste d'abord une affaire personnelle et très intérieure, multi-forme et individuelle et souvent non partageable. A ce titre elle ne concerne pas de manière homogène toute une population salariale. Le bonheur est un état de "plénitude positive" plutôt permanent, sans stress ni trouble "et que chacun façonne à sa façon. Parler de bonheur implique donc une dimension liée au sens de la vie et une quête d'épanouissement .

- Utiliser le mot bonheur dans ce contexte est donc un excès de langage et peut troubler l'idée du but et de la raison d'être de l'entreprise. Le "bien être ou le plaisir au travail" qui correspondent à des états plus passagers et moins ambitieux, sont des mots qui semblent plus correspondre à cette réflexion..

- La finalité d'un employeur n'est pas de fournir le bonheur comme le ferait une organisation "providence" ou une entreprise paternaliste. Ses objectifs sont ailleurs et centrés sur la création de valeur dans des conditions rentables, même s'il est reconnu que des salariés heureux travaillent mieux.

- L'interaction entre bien-être de l'individu et performance est possible : Un environnement de travail favorable peut y contribuer fortement en apportant à l'individu reconnaissance, lien social, progrès personnel et confort de travail. Mais la source de bien être de chaque salarié étant liée à son moi, plus indéfinissable, cela nécessite une approche ou une écoute personnalisée de la part de l'employeur. Une

convergence est donc possible entre une forme de bonheur ou de bien être individuel et le travail autour d' un pacte win-win entre salariés et employeurs. Pour cela, l'idéologie sur le travail devra changer. Il faudra accepter pour beaucoup de personnes que le travail n'est pas forcément une souffrance et une contrainte et que la confiance peut devenir le point clé d'un nouveau mode de fonctionnement (cf les études des années 60 de Mac Gregor) .



Difficile de se reporter aux études pour juger de la réalité ...

- 2 Français sur 3 s'estiment heureux à leur travail... (étude CFDT Mars 2017 sur 200.000 personnes)

mais en même temps...

- 11% des salariés seulement sont engagés dans l'entreprise, 65% non engagés et le reste activement désengagé en France (Gallup 2013)

- 1 français sur 3 a été ou sera victime d'un burn out.

- En 7 ans, d'après une étude Mederic de 2015 chez les cadres, la part des cadres qui auraient envie de prendre un arrêt de travail est passée de 12 à 21%!

- Chacun peut constater dans son entourage les dégâts des situations, liées à un management mal vécu et sévissant dans beaucoup d'entreprises ou de collectivités. Un tel management fait de pression, de contrôle, d'objectifs et de contraintes est perçu comme un management de la peur, avec des conséquences désastreuses. Ce sentiment diffus est totalement conforté par la réalité des statistiques sur l'absentéisme, les maladies professionnelles, le stress ou de la consommation des psychotropes en croissance. ⁽⁴⁾ conséquences des conditions de travail

- Il est difficile de concilier ces études, laissant penser que beaucoup trop de salariés ont baissé les bras, et arrivent au travail désabusés "en pensant à leur sortie".



Le rapport entre Bien-être et performance est bien connu, mais dans les faits peu exploité.

- Beaucoup d'éléments contribuent au bien être au travail:

- Des éléments exogènes: Les conditions de travail et l'environnement , la rémunération, la sécurité de l'emploi, la formation, la gestion du temps et la nature du travail etc...

- Mais aussi endogène : sens de son travail, éthique personnelle et celle de l'employeur, épanouissement individuel à travers la relation avec les autres collègues ou encore qualité de relation avec le supérieur .

- Le sens commun montre que tous ces éléments influent sur la motivation d'un salarié à travailler.

- Cependant les débats sur le bonheur au travail ne manquent pas: le bonheur, source de performance ou conséquence, compatibilité ou opposition.

Qu'est-ce qui est à l'origine de l'autre ? Avec une réponse sans doute duale. Parfois ces débats deviennent idéologiques: être trop motivé pour son travail ou y être trop heureux, inciterait trop

d'implication, et augmenterait donc stress et burn-out. Cette version, passablement excessive relève d'une résistance au changement particulièrement forte.

- Pour l'entreprise c'est le pragmatisme qui devrait prévaloir. A partir du moment où le bien-être améliore la performance ou à l'inverse si le mal-être la diminue, pourquoi se priver d'une réflexion et d'actions éventuelles, y compris à minima. D'autant que la réalité y incite fortement.



Les enjeux sont énormes !

- Faire face aux enjeux des révolutions numérique, sociétale et industrielle, des entreprises dites 3.0 avec des salariés qui s'adaptent, sont créatifs, disponibles et coopératifs.
- Redonner une vitalité et des performances à des entreprises qui ont atteint des limites dans la recherche de productivité et de développement: revisiter les modes de fonctionnement
- Transformer les structures en les rendant agiles et flexibles.
- Attirer les meilleurs de ces salariés "nouvelle génération" au risque de les voir partir dans les

“entreprises du bonheur “ ... tout en ne perturbant pas l'ancienne génération,

- Rééquilibrer les coûts de santé macro-économiques pour éviter le report sur les coûts salariaux, liés aux assurances maladie, déjà difficilement tolérables.



Il apparaîtrait essentiel de réduire le décalage entre aspirations des salariés et pratiques managériales.

L'arrivée massive de ces générations, les enjeux de 'l'entreprise agile, la dégradation de la santé au travail, phénomènes qui vont se cumuler, vont contraindre les entreprises et les organisations à réexaminer leurs méthodes et à être dans une autre logique managériale et proposer une autre culture à leurs salariés. Faute de quoi les problèmes vont s'accroître.

Quelles solutions possibles...

• **1/ Caler le management sur les aspirations actuelles**

Les réponses à 5 aspirations majeures

- Aspiration à un équilibre vie professionnelle et vie personnelle: flexibilité du travail, aménagement des temps, télétravail et time sharing.
- Aspirations à la reconnaissance: plus d'autonomie des personnes et des équipes, susciter liberté et initiative, revisiter les organigrammes, former le middle-management à être plus animateur que contrôleur, fêter les succès
- Aspirations aux échanges et à des rapports humains de qualité : travailler les règles de bienveillance, instituer le droit à l'erreur, établir une charte de vie en commun, penser co-working et petites unités de travail.
- Aspiration à comprendre le sens des choses: clarifier les visions des organisations, expliquer le lien entre travail quotidien et vision moyen terme, favoriser le travail par projets.
- Aspiration à évoluer personnellement : faciliter l'accès à la formation et à la mobilité professionnelle.

C'est une nouvelle "happy culture" à développer. Elle devra être initiée par les dirigeants eux mêmes qui devront revoir règles hiérarchiques, accepter de lâcher prise et faire plus confiance.

•2/ Voir l'entreprise comme un écosystème agile favorisant l'engagement des salariés

- Remettre les salariés au cœur du management "avant les clients" (Vineet Nayar, Getz...)
- Mettre en place une démarche personnalisée pour trouver sa propre voie en fonction de son contexte: autonomie, valorisation individuelle, esprit d'équipe...
- Revisiter comportements et philosophie générale de l'entreprise
- Prendre en compte le rôle essentiel du dirigeant pour la vision
- Se mettre en position de revisiter sa chaîne de valeur (outils industriels et processus) en tenant compte de ce nouveau contexte
- Vaincre la réticence au changement des cadres et du middle management.

•3/ Intégrer la santé au travail comme enjeu stratégique

- Prendre en compte des raisons de toutes les causes de dis-fonctionnement
- Développer une politique de prévention et d'éducation.



L'exemple de l'entreprise libérée...

•L'entreprise libérée: **une entreprise de la libération des énergies**, une entreprise du “pourquoi et non du comment,” de la “responsabilité sous le regard des autres”. Avec un nouveau management basé sur la confiance. D’abord un esprit car une description figée ne correspondrait pas à un système par essence dynamique, évolutif et progressif. L’entreprise libérée est un processus d’amélioration continue et en aucun cas un statut obtenu.

•**Véritable révolution dans le domaine du management**, observée et popularisée par Isaac Getz, ce concept d’entreprise a eu ses pionniers (FAVI, Sun, Goretex), sa 2ème génération (Chronoflex-Inov on, Poult et Lippi...) et maintenant sa 3ème génération. C’est dire si le concept évolue et se répand y compris dans certains grands groupes (Airbus) ou grandes enseignes (Mulliez avec Decathlon, Norauto, Leroy Merlin)

• **Les résultats seraient à l'appui:** cash flows plus élevés, résultats positifs, sortie de crise par le haut, image client, et fidélisation des salariés ... Même si le rapport entre ce mode de management et les résultats n'est pas encore scientifiquement démontré à grande échelle.

• **Les points clés de ce nouveau management**

-L'autonomie, la confiance et la liberté de l'individu sont des invariants

-La performance est plus un résultat et une bonne conséquence et pas uniquement un point de départ.

-Les modalités sont différentes mais vision et valeurs sont toujours présentes et partagées par tous.

-Les autres points clés de ce nouveau type d'entreprise sont : circuit court dans l'organigramme, les productifs d'abord, plus d'animation et moins de contrôle, un environnement favorable, de petites communautés de travail, et un immense acte de foi du dirigeant.

L'avenir dira ce que réserve ce concept. Il semble bien que, lorsqu'on visite ces entreprises, la joie d'y travailler est vraiment présente.



Etre vigilants sur les excès possibles ...

- De là à utiliser ce fil rouge comme outil marketing ou de valorisation de l'entreprise sans qu'il y ait une réelle démarche d'engagement en interne, un peu comme il a été fait avec la tendance verte, il n'y a qu'un pas. Une forme de "blanchiment de réputation". L'authenticité de la démarche a besoin d'être vérifiée. Et il ne suffit pas de nommer un "Chief Happy officer" ou de mettre un baby foot à côté des bureaux et d'en faire habilement la promotion pour régler des choses. Il faut espérer que l'analyse et les enquêtes aideront à faire la part entre les démarches honnêtes et ces pratiques dites du "happy washing".



En conclusion :

Concilier travail et bonheur semble une tendance de fond irréversible, malgré les réserves sur les mots et les réalités vécues: une ouverture vers de nouvelles pratiques managériales s'avère indispensable face aux enjeux du siècle et l'arrivée des nouvelles générations et pourrait largement profiter à l'entreprise en mettant l'homme au cœur de la performance.

Et le bien-être au travail, objectif et conséquence est sans doute une piste possible pour une entreprise à la fois plus performante et plus épanouissante pour ses acteurs.

Jean Louis Lavergne

participant à la table ronde d'Avenir en Héritage

Mars 2017

Notes:

Source Méderic /P.Negaret

Absentéisme : 35 jours / an et par salarié absent

32,6% des salariés ont eu au moins un arrêt de travail maladie dans l'année 2014

Les maladies professionnelles : +3,4% d'augmentation sur les 10 dernières années - 1,5% sur les 10 dernières années

L'étude Gallup (voir ci dessus) donnent aux entreprises dont les salariés sont engagés un avantage concurrentiel considérable : 86% d'évaluation positive en plus par les clients, 70% de turn-over en moins, 70% de productivité en plus, 44% de profitabilité en plus, 78% de santé-sécurité en plus.

Bibliographie

Liberté et Cie Isaac Getz

Les salariés d'abord Vineet Nayar

Un petit patron naïf et paresseux JF Zobrist

Inov on Alexandre Gérard

Sites: Liberté et Cie recherche Libération entreprises

Mom21